

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ
ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра публічного управління та адміністрування

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ТУРИСТИЧНОГО
ПІДПРИЄМСТВА»

Виконав(ла): студент(ка)
Анастасія ЯВОРСЬКА

Керівник: доцент, кандидат
економічних наук
Тетяна ФАСОЛЬКО
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище
та ініціали)

Рецензент: доцент, кандидат
економічних наук
Олена ХИТРА
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище
та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Анастасія ЯВОРСЬКА – Мотивація праці як засіб підвищення ефективності роботи туристичного підприємства.

Бакалаврська робота на здобуття освітнього рівня ступеня бакалавр за спеціальністю 242 Туризм.

У бакалаврській роботі досліджено ключові теоретичні, методичні та практичні аспекти мотивації праці як засобу підвищення ефективності роботи туристичного підприємства.

У першому розділі визначено теоретичні аспекти організації процесу мотивації персоналу туристичних підприємств. Окрема увага приділена сучасним теоріям мотивації персоналу та дослідженню зарубіжного досвіду щодо оцінки та мотивації працівників туристичних підприємств.

У другому розділі здійснено загальну характеристику діяльності туристичного підприємства «Центр подорожей «Travelcity». Проаналізовано сучасний стан мотивації персоналу цього туристичного підприємства. Здійснено дослідження щодо впливу мотивації персоналу туристичного підприємства на основні показники господарювання.

У третьому розділі запропоновано шляхи покращення мотивації і стимулювання праці персоналу «Центру подорожей «Travel city». Рекомендовано основні напрями та пропозиції щодо підвищення мотивації і стимулювання праці персоналу туристичного підприємства. Зосереджено увагу на техніко-економічному обґрунтуванні заходів мотивації і стимулювання праці персоналу «Центру подорожей «Travel city».

Ключові терміни: праця людини, мотиваційний процес, норми праці, преміювання, конкурентоспроможність підприємства, туристичне підприємство, туристичний продукт, стимулювання, методи заохочення.

ANNOTATION

Anastasiia YAVORSKA – Motivation of work as a means of improving the efficiency of the tourist enterprise.

Bachelor's work to obtain an educational level bachelor's degree in specialty 242 Tourism.

The bachelor's thesis explores key theoretical, methodological and practical aspects of work motivation as a means of improving the efficiency of the tourist enterprise.

The first section identifies the theoretical aspects of the organization of the process of motivating staff of tourism enterprises.

In the second section the general characteristic of activity of the tourist enterprise "Travelcity Center" is carried out. The current state of motivation of the staff of this tourist enterprise is analyzed.

The third section suggests ways to improve the motivation and stimulation of the staff of the Travel Center.

Key terms: human labor, motivational process, labor standards, bonuses, enterprise competitiveness, tourism enterprise, tourism product, incentives, methods of encouragement.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ	8
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЦЕНТРУ ПОДОРОЖЕЙ «TRAVELCITY».....	13
2.1. Загальна характеристика діяльності Центру подорожей «Travel city» ...	13
2.2. Сучасний стан мотивації персоналу Центру подорожей «Travelcity»	23
2.3. Вплив мотивації персоналу туристичного підприємства на основні показники господарювання	27
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ЦЕНТРУ ПОДОРОЖЕЙ «TRAVELCITY»	32
3.1 Напрями та пропозиції щодо підвищення мотивації і стимулювання праці персоналу Центру подорожей «TRAVEL CITY»	32
3.2. Техніко-економічне обґрунтування заходів мотивації і стимулювання праці персоналу Центру подорожей «Travelcity»	41
ВИСНОВКИ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	47
ДОДАТКИ	52

ВСТУП

Актуальність даної теми обумовлена тим, що стимулювання праці завжди впливає на результати виконання працівниками своїх обов'язів і якість роботи. Особливо відчутною є мотивація працівників у сфері обслуговування, до якої відноситься туристична галузь. Оскільки туристична послуга фактично споживається у момент її надання – туристи одразу ж зможуть оцінити її якість. Зважаючи на цей важливий аргумент, кожне туристичне підприємство повинно надавати мотивації праці належної уваги. У даному випадку, «Центр подорожей «Travel city» не є винятком. «Центр подорожей «Travel city» як і решта суб'єктів індустрії туризму, має свої особливості, які обумовлені розташуванням та показниками його діяльності й культури, чим обумовлюється підвищена увага проблематики стимулювання працівників.

Рівень висвітлення досліджуваної проблеми в науковій літературі.

Слід зазначити, що науковці досить велику кількість досліджень присвятили проблемі мотивації працівників. Серед них варто виділити таких учених: В.Бала, А.Василик, Л.Балабанова, В.Воднік, І.Долішній, Г.Іванченко, О.Голубка, Г.Долга, А.Колот, Д.Макклелланд, А.Шопенгауер та інші. Багато науковців висвітлили проблему мотивації персоналу у сфері туризму, а саме: Н.Бакало, М.Бігдан, О.Гарват, В.Зайцева, Н.Кудла, І.Чернши та інші. Широкий спектр досліджень є переконливим доказом актуалізації питань мотивації працівників туристичної сфери. Відтак, теперішні складні умови вносять певні корективи як у діяльність туристичних компаній, так і в систему стимулювання праці їхнього персоналу.

Метою роботи є вивчення і наукове обґрунтування теоретичних питань та практичних ситуацій, які пов'язані із підвищення ефективності мотивування працівників туристичної організації за сучасних умов (на прикладі «Центру подорожей «Travel city»).

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі основні завдання:

- 1) розкриття теоретичних аспектів організації процесу мотивації персоналу туристичних підприємств;

- 2) висвітлення загальної характеристики діяльності «Центру подорожей «Travel city»;
- 3) аналіз сучасного стану мотивації персоналу «Центру подорожей «Travel city»;
- 4) аналіз впливу мотивації персоналу туристичного підприємства на основні показники господарювання;
- 5) обґрунтування напрямів та пропозицій щодо підвищення мотивації і стимулювання праці персоналу «Центру подорожей «TRAVEL CITY»;
- 6) техніко-економічне обґрунтування заходів мотивації і стимулювання праці персоналу «Центру подорожей «Travel city».

Об'єктом дослідження є процес мотивування працівників туристичної організації.

Предметом дослідження є система організаційно-економічних заходів щодо підвищення ефективності мотивування працівників туристичної організації за сучасних умов.

До того ж, у наш час, при мотивуванні працівників туристичної організації достатньо важливу роль відіграють самі підприємства. Як частина загального розвитку й економічного рівня країни, мотивування працівників туристичної організації, зокрема й «Центру подорожей «Travel city», важливе для аналізу конкурентних переваг серед інших підприємств, а також його ролі та місця в економіці всієї країни. Так як конкуренція між туристичними підприємствами стимулює їх подальший розвиток та сприяє вирішенню загальнодержавних завдань щодо покращення рівня забезпечення загальнолюдських потреб.

Досліджувана тема створює передумови для підвищення ефективності мотивування працівників туристичної організації за сучасних умов на прикладі «Центру подорожей «Travel city» для забезпечення сталого розвитку конкуруючих туристичних підприємств та покращення рівня розвитку туристичної сфери, а також підвищення рівня мотивації персоналу.

Методи дослідження. Методичну основу дослідження складають загальнонаукові та спеціальні методи. Так, системно-структурний метод дозволив проаналізувати рівень мотивування працівників туристичних організацій за сучасних умов. Порівняльний метод використаний нами при аналізі рівня мотивації туристичних підприємств України, зокрема й «Центру подорожей «Travel city», а також окремих туристичних підприємств зарубіжних країн. Статистичний метод уможливив проаналізувати стан рівня мотивування працівників «Центру подорожей «Travel city». Конкретно-соціологічний метод використаний нами при дослідженні окремих ситуацій. Формально-логічний метод було використано при формуванні висновків та наукових положень.

Апробація. Окремі результати бакалаврського дослідження опубліковано у збірниках тез двох Міжнародних науково-практичних конференцій.

Інформаційною базою написання бакалаврської роботи є нормативно-правові акти, українська і зарубіжна наукова та навчальна література за тематикою мотивації праці, звітні матеріали «Центру подорожей «Travel city».

Структура бакалаврської роботи охоплює вступ, три розділи, висновки і список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У наш час, праця людини – є особливо важливою уповсякденному житті, а дослідження проблематики мотивації персоналу та її суті набуває більшого значення. До того ж, безпосередньо необхідним у даному контексті є аналіз сучасних теорій мотивації персоналу.

У Конституції України зазначається, щокожен має право на працю, а це включає можливість заробляти собі на життя працею, яку він вільно обирає або на яку вільно погоджується [1, с. 43]. Однак, будь яка праця, у тому числі й на туристичних підприємствах, без мотивації персоналу втрачає сенс.

Історично склалося так, що мотивація персоналу, як особливий процес організації праці на підприємстві пройшла різні етапи свого становлення. Вперше мотивацією особистості, як окремим напрямком, почали займатися всередині ХХ ст.

За допомогою стимулів мотивація персоналу визначає поведінку конкретного індивіда. Таким чином, це представляє певний набір інструментів, який спрямований на поліпшення працездатності працівників, залучення кваліфікованих фахівців і їх збереження.

До того ж, співробітника необхідно правильно мотивувати, щоб робота, яку він виконує, приносила йому задоволення і високий результат. Заохочення працівників і визнання їх досягнень є досить непростим процесом. Для цього важливо враховувати не тільки якісні, а й кількісні характеристики праці, а також всі обставини, пов'язані з формуванням і розвитком мотивів поведінки. Таким чином, керівнику необхідно підібрати правильну систему мотивації для своїх підлеглих, враховуючи індивідуальний підхід до кожного працівника.

Одним із важливих елементів мотивації – є форми і системи оплати праці, норми праці, розцінки, тарифні сітки, ставки, схеми посадових окладів, умови запровадження та розміри надбавок, доплат, премій, винагород та інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат встановлюються

підприємствами, установами, організаціями самостійно у колективному договорі з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною та галузевими (регіональними) угодами [2, с. 97]. Проте, на жаль, керівники будь-яких підприємств, у тому числі й туристичних не завжди впроваджують у їх діяльність доплати, премії та інші заохочувальні виплати. Хоча така мотивація, в умовах сьогодення, вважається пріоритетною.

Також, важливо визначити суть мотивації, яка полягає у тому, що вона спрямована на покращення рівня роботи працівника та діяльності самого підприємства. Відтак, саме значення мотивації персоналу виділяємо загальне та спеціальне. До загального значення мотивації відносимо: підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства; ефективна співпраця персоналу з іншими фізичними та юридичними особами; спеціальне навчання на підприємстві щодо мотивації персоналу – його розвиток та ефективне впровадження. До спеціального значення мотивації відносимо: покращення становища працівника; підвищення рівня засобів до існування; надання пільг та компенсацій. Тому, загальне значення впливає на діяльність самого підприємства, а спеціальне на рівень роботи працівника.[3, с. 25]. До того ж, важливо при дослідженні мотивації персоналу її суті та значення, проаналізувати використання сучасних теорій мотивації персоналу. На підставі огляду спеціальної літератури, більшість науковців виділяють такі сучасні теорії мотивації персоналу, які наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Сучасні теорії мотивації персоналу

Автор теорії	Визначення мотивації персоналу
Коневская А.Н.	теорія постановки цілей, яка полягає у тому, що вона є мотивуючим чинником для працівника [3, С. 26];
Чередниченко И.П.	теорія трудових інвестицій – передбачається, що при підвищенні рівня зусиль прикладених до роботи, рівня внеску працівника зростає привабливість роботи й задоволеність нею [4, с. 484- 485];
Архипов О.А.	теорія ієрархії рангів – основним мотиваційним елементом виступає займаний працівником ранг в ієрархії

	підприємства [3, с. 27];
Топчєєва Ю. В.	теорія типів мотивації «від» і «до» – ґрунтується на відносно спрощеній трактуванні поведінки людину, і виборі їм пріоритетів у діяльності [5, с. 908];
Фоксол Г.С.	диспозиційна теорія соціальної поведінки особистості – поведінка людини ґрунтується на системі складних особистих диспозицій, які формуються на основі потреб, інтересів, ситуацій [6, с. 114];
Чебан А. А.	теорія мотивації збудження – мотивація людини розглядається як нейрофізіологічний стан організму, викликаний потребами. Потреба приводить до мотиваційного збудження людини й активізує нервові центри організму з метою досягнення потреби, а відповідно й до певного виду діяльності [7, с. 104].

При дослідженні сучасних теорій мотивації персоналу встановлено, що сьгоднішній темп розвитку туристичних підприємств обумовлює пошук новітніх підходів до їх форм розвитку. Найбільш прийнятною та ефективною теорією мотивації персоналу виділяємо: диспозиційну теорію соціальної поведінки особистості, оскільки вона формується на основі потреб, інтересів та окремих життєвих ситуацій, автором якої є Г.С.Фоксол.

Таким чином, мотивація персоналу – це процес, який передбачає собою комплекс спеціальних заходів, що впливають на рівень роботи працівника, а відтак і на конкурентоспроможність підприємства, у тому числі й туристичного, загалом.

В умовах сьогодення, дослідження зарубіжного досвіду щодо оцінки та мотивації працівників туристичних підприємств є важливим та необхідним для подальшого вивчення та удосконалення даної проблематики.

Загалом, у нашій країні, роботодавці все частіше ставлять знак рівності між рівнем зарплати та рівнем залучення співробітника у робочий процес. Звичайно, «ціна питання» стоїть на першому місці, волонтерів та ентузіастів, готових працювати за ідею – одиниці. Але і спрощувати ідею до того, що

співробітник приходять на роботу тільки через заробітну плату, як мінімум, недалекоглядно[8]. Простий, здавалося б, прийом: оплатити співробітникам абонемент в спортзал або організувати курси іноземної мови в офісі – відмінно працює на зміцнення мотивації й підвищує лояльність колективу.

Водночас, доцільно вказати, що методи та способи мотивації в зарубіжних країнах у туристичних підприємствах є найрізноманітніші, у порівнянні з вітчизняними. Західний підхід поєднує фінансові, матеріальні та нематеріальні стимули. Американський досвід показує, що ставлення персоналу до обов'язків слугує дзеркальним відображенням відносин роботодавця до персоналу. Більш мотивований співробітник працює ефективніше, а працездатність персоналу – запорука успішного бізнесу.

Найяскравіші моделі мотивації персоналу розробляють і успішно впроваджують туристичні підприємства у Японії, Німеччині, Великій Британії, Франції, Швеції.

Зокрема, зростання продуктивності праці в Японії випереджає зростання рівня життя і заробітної плати. Однак, японський досвід можна застосувати лише в суспільстві з сильно розвиненим почуттям громадянської відповідальності і самосвідомості, де загальні інтереси стоять вище індивідуальних потреб і яскраво виражена готовність піти на особисті жертви заради загального блага.

Для японців поняття «професія», «робота», «підприємство» ідентичні. У відповідь на питання про професію японець швидше назве компанію, ніж рід занять, наприклад, замість «Я працюю менеджером» - «Я працюю на Kubota»[9].

Водночас важливо підкреслити, що підхід до мотивації в американських компаніях базується на заохоченні активності персоналу. Успіхи американської моделі мотивації обумовлені орієнтованістю американців на особистий успіх і досягнення високого рівня добробуту. У даному контексті, необхідно звернути увагу на нематеріальні заохочення.

Основа матеріальної мотивації в Нідерландах – пільги і компенсації [9].

У Франції мотивація персоналу базується на стратегічному плануванні, вільній конкуренції та лояльному оподаткуванню. Перевага французької системи мотивації у частині, що стимулює підвищення продуктивності і якості праці, полягає в «саморегуляції» розміру заробітної плати.

Більше того, модель мотивації праці в Великобританії передбачає дві системи оплати праці: грошову і акціонерну. Обидві схеми мають на увазі залежність заробітної плати співробітників від загального прибутку підприємства [10, с. 140].

Проаналізувавши зарубіжні моделі мотивації праці персоналу пропонуємо адаптувати їх переваги у практичну діяльність туристичних підприємств України, і зокрема «Центру подорожей «Travel city». Відтак, вбачаємо, що впровадження зарубіжного досвіду мотивації персоналу туристичних підприємств позитивно вплине на подальший розвиток та функціонування «Центру подорожей «Travel city», покращить його рівень конкурентоспроможності на ринку туристичних послуг, надасть змогу громадянам отримувати послуги якіснішими, а їх рівень буде кращим.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЦЕНТРУ ПОДОРОЖЕЙ «TRAVELCITY»

2.1. Загальна характеристика діяльності Центру подорожей «Travel city»

Загалом, туристичне підприємство – це суверенний господарюючий статутний суб'єкт, що має права юридичної особи, займається комерційною та науково-дослідною діяльністю із ціллю одержання прибутку [22].

Провідною функцією туристичного підприємства як складової туристичної індустрії є комплектування, надання та виконання комплексного туристичного продукту.

Первинною метою діяльності туристичної організації є задоволення потреб споживачів у туристичних послугах. Одним із різновидів їх діяльності є комплектування та реалізація туристичного продукту – комплексу туристичних послуг, які задовольняють потреби туриста під час його подорожі.

Дане туристичне підприємство «Центр подорожей «Travelcity» спеціалізується на виїзді туристів закордон, також пропонується відпочинок в Україні в межах продукту, який пропонується туристичними операторами.

Також туристам надаються додаткові та супутні туристичні послуги, до прикладу оформлення туристичного страхування, бронювання авіаквитків, бронювання готелів, бронювання трансферних послуг, оформлення ski-пасів (пропуски на підйомники по всім гірськолижним курортам світу, супровід в оформленні ліцензії на окремі види туризму, наприклад на мисливство, рибальство закордоном), прокат автомобілів та яхт, підготовка документів в консульство, візовий супровід (виключно туристичні візи).

Згідно свідоцтва про реєстрацію (Додаток А), агентство було засновано 08.09.2009 року. При реєстрації туристична фірма була зареєстрована у Державній податковій службі України та обрала форму господарювання Фізична-особа підприємець. З моменту створення та до 01.01.2012 року

туристичне агентство знаходилось на загальній системі оподаткування, та здійснювало діяльність за КВЕД 63.30.0 – Послуги з організації подорожувальних.

У 2012 році було прийнято рішення про перехід на спрощену систему оподаткування, фірмі було видано Свідоцтва платника єдиного податку (Додаток Б). Згідно даного свідоцтва туристична фірма обрала КВЕД 79.11 – Діяльність туристичних агентств, та згідно чинного законодавства, оподаткування за III – групою єдиного податку, що складає 5% від прибутку фірми. Фірма не є платником ПДВ.

При створенні туристична фірма також пройшла процедуру реєстрації у Державному комітеті статистики та у Пенсійному фонді України.

На момент створення туристичної фірми згідно Закону України «Про туризм», турагентська діяльність підлягала обов'язковому ліцензуванню. Відповідно 23.09.2009 фірма отримала ліцензію від Державної служби туризму та курортів при Міністерстві культури і туризму України. Ліцензія (Додаток В) була видана строком на 5 років та закінчилась 18.09.2014 року. Далі ліцензія не пролонгувалась, оскільки було внесено зміни до законодавства, що відмінили ліцензування турагентської діяльності.

Графік роботи туристичного підприємства: будні дні з 10:00 до 19:00, субота з 11:00 до 16:00, неділя – вихідний.

Офіс знаходиться за адресою: м. Хмельницький, вул. Володимирська 105, фактично у центрі міста, у житловому багатоквартирному будинку, на першому поверсі, має окремий вхід, зручні під'їдні шляхи та місце для паркування автомобілів клієнтів. Всередині офісу облаштовано три робочих місця, які забезпечені новітньою офісною технікою. Кожне місце забезпечене персональним ноутбуком з виходом до мережі Інтернет, а також облаштовано місце відпочинку та очікування для клієнтів. Також в офісі знаходиться облаштований куточок споживача, який наповнений згідно Закону України «Про захист прав споживачів», тобто там містяться книга скарг та пропозицій, копії всіх установчих документів, книга перевірок податковими органами та Закону України «Про захист прав споживачів».

Щодо зовнішнього середовища туристичної фірми, то воно є джерелом, що забезпечує підприємство ресурсами, необхідними для підтримки його внутрішнього потенціалу на належному рівні.

Аналіз зовнішнього середовища – це процес, завдяки якого розробники стратегії контролюють зовнішні по відношенню до підприємства фактори з метою передбачати потенційні загрози і можливості. Для даного дослідження використаємо PEST-аналіз (або STEP-аналіз), а саме пропонується перерахувати усі актуальні зовнішні чинники, класифікуючи їх за чотирма категоріями: політичні, економічні, соціальні та технологічні. Така класифікація є досить зручною.

Для оцінки зовнішнього середовища туристичної фірми «Центр подорожей «Travel city» нами було проведено PEST-аналіз (таблиця 2.1):

Таблиця 2.1

PEST-аналіз туристичної фірми «Центр подорожей «TRAVEL CITY»

PEST-фактори	Можливості	Загрози
Політичні та правові фактори	<ul style="list-style-type: none"> • Зміни до Закону України «Про туризм» (до прикладу спрощення отримання ліцензії) • Удосконалення державного регулювання туристичної діяльності; • Спрощення візових формальностей з Євросоюзом та рядом інших країн; • Створення Державного агентства розвитку України з туризму та курортів. 	<ul style="list-style-type: none"> • Війна в Україні; • Можливі Міжнародні конфлікти; • Неефективність державної підтримки; • Слабка гармонізація чинного законодавства згідно з законодавством інших країн у галузі туризму; • Неефективне виконання існуючого законодавства; • Суворі візові формальності низки країн (США, Канада та інші); • Відсутність законодавчого регулювання захисту прав споживачів саме в туристичній сфері; • Ліцензування турагентської діяльності (велика кількість неконтрольованих конкурентів).
Економічні фактори	<ul style="list-style-type: none"> • Зниження чисельності конкурентів у зв'язку з банкрутствами спричиненими призупиненням діяльності через пандемію COVID-19; • Зниження цін на туристичні послуги після 	<ul style="list-style-type: none"> • Зниження попиту на туристичну продукцію внаслідок війни; • Зниження купівельної спроможності туристів; • Спад економіки; • Ризик банкрутства як ділових партнерів, так і самого туристичного підприємства; • Загроза валютних витрат, пов'язана зі зміною курсу однієї іноземної валюти

	відновлення авіасполучення; • Входження лоукостерів на український ринок.	стосовно до іншої, зокрема національної валюти.
Соціальні фактори	• Поява кваліфікованих працівників, в зв'язку підвищенням уваги населення до освіти саме у сфері туризму; • Мода на подорожі; • Формування нових груп споживачів (спеціалізований туризм).	• Пандемія COVID-19; • Соціальна незахищеність; • Падіння платоспроможності попиту населення; • Зниження витрат на відпочинок і туризм.
Технологічні фактори	• Швидке впровадження сучасних технологій обслуговування клієнтів; • Збільшення асортименту туристичних послуг.	• Використання сучасних технологій обслуговування клієнтів конкурентами.

Отже, можна зробити висновок до даного аналізу, що туристичне підприємство має низку можливостей для покращення своєї роботи. Також дуже важливо враховувати усі загрози, які вказані, адже для успішної діяльності туристичного підприємства необхідно аналізувати їх вплив на роботу даного підприємства та намагатися уникати.

Щодо нормативно-правового регулювання, діяльність туристичного підприємства регулюється нормами загального та спеціального законодавства. А саме: Законом України «Про туризм», Конституцією України, Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України, Митним кодексом України, Податковим кодексом України, Кримінальним кодексом України, Законом України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань», Законом України «Про ліцензування видів господарської діяльності», Законом України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності», Законом України «Про стандартизацію», Законом України «Про страхування», Законом України «Про порядок виїзду з України і

виїзду Україну громадян України», Законом України «Про правовий статус іноземців та осіб без громадянства», Наказом Держтурадміністрації України «Положення про порядок видачі дозволів на право туристичного супроводу фахівцям туристичного супроводу», Постановою Кабінету міністрів України «Про затвердження Порядку продовження строку перебування та продовження або скорочення строку тимчасового перебування іноземців та осіб без громадянства на території України», Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Ліцензійних умов провадження туроператорської діяльності», Постановою Кабінету Міністрів України «Порядку оформлення, видачі, обміну, пересилання, вилучення, повернення державі, визнання недійсним та знищення паспорта громадянина України»[30].

Варто зазначити, що вищеподаний перелік не є повним, тому що в процесі розвитку туризму виникають нові види туристичних послуг, відповідно до яких розробляються та впроваджуються нові нормативно-правові акти.

Сьогодні український туристичний ринок досить розвинений і слід приділяти серйозну увагу проблемі розвитку конкуренції. Шляхом зіставлення статистичних даних проведемо конкурентний аналіз в Хмельницькій області (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Кокурентний аналіз туристичних підприємств Хмельницької області за 2018-2020 рр.

Рік	Туристичні агенства	
	Юридичні особи	Фізичні особи-підприємці
2018 рік	25	64
2019 рік	25	63
2020 рік	17	45

Отже, можемо спостерігати, що кількість туристичних агентств зменшилась, цьому сильно посприяла пандемія COVID-19.

З одного боку, у зв'язку з цим конкурувати стало легше, так як зменшилась кількість основних конкурентів, але з іншого боку конкуренція більш складніша, тому що зараз на ринку залишилися найсильніші туристичні агентства.

Основними конкурентами досліджуваного туристичного підприємства є туристична агенція «Travel Time» та «ANEX Tour», так як це франчайзингова агенція, тобто фактичний представник оператора.

Стосовно внутрішнього середовища туристичної фірми, то під внутрішнім середовищем розуміється комплекс всіх внутрішніх факторів туристичного підприємства, що визначають процеси його життєдіяльності.

Провідними ситуаційними елементами вищевказаного середовища туристичної організації є цілі, структура, завдання, технологія, працівники та ресурси. Ці змінні часто виступають результатом управлінських рішень, а саме характеризують виробничий цикл і потребують уваги з боку керівництва.

Досліджуване нами туристичне підприємство має таці цілі та місію:

1. Задоволення туристів. «Центр подорожей «Travel city» прагне дати можливість подорожувати якомога більшій чисельності туристів та перевищити їх очікування від якості нашого обслуговування.

2. Надання можливості для повної самореалізації наших співробітників. Ми несемо відповідальність за визнання людської гідності працівників, їх долі в нашому успіху, відбір з їх числа талановитих менеджерів, належного рівня матеріального забезпечення тих, хто створює наш імідж.

3. Отримання прибутку. Однак ми не ставимо собі за мету отримання прибутку заради прибутку. Нам необхідний прибуток для власного розвитку і реалізації наших цілей.

4. Принесення користі суспільству, в якому ми працюємо. Ми реалізуємо це шляхом створення високих стандартів високопрофесійного бізнесу, наполегливої праці заради задоволення запитів наших партнерів – операторів, а також шляхом надання допомоги тим сферам суспільного життя, які цього потребують, зокрема допомоги дитячим будинкам.

Щодо кадрового забезпечення туристичної фірми Центр подорожей «Travel city», представлене у формі таблиці 2.3. Щодо обов'язків персоналу даного туристичного підприємства, то вони представлені у вигляді таблиці в Додатку Г.

Таблиця 2.3

Структура та склад персоналу туристичної фірми

Посада	Кількість осіб		
	2019	2020	2021
Директор	1	1	1
Менеджер з туризму	1	1	0
Менеджер-фрілансер	2	3	4
Маркетолог-фрілансер	0	1	1
Всього	4	6	6

Основними функціями менеджменту на туристичному підприємстві є планування, організація, мотивація та контроль. Більш детально про зміст функцій та їх виконання, розглянуто у таблиці 2.4:

Таблиця 2.4

Виконання функцій менеджменту

Функція	Зміст функції	Виконавець функції
Планування	Планування діяльності фірми, узгодження планів.	Директор
Організація	Підбір фахівців та делегування їм повноважень для виконання завдань.	Директор
Мотивація	Підбір інструментів мотивації, та здійснення мотивації працівників для найкращого виконання делегованих їм завдань.	Директор
Контроль	Контроль за виконанням делегованих завдань, виявлення відхилень.	Директор

Стосовно маркетингової діяльності фірми, то це – система безперервного узгодження запропонованих послуг з послугами, які користуються попитом на ринку та які туристичне підприємство здатне запропонувати з прибутком для себе і більш ефективно, ніж це роблять конкуренти. Це досить довге визначення дозволяє встановити роль маркетингу в туризмі.

Дана туристична фірма використовує рекламу в соціальних мережах, а саме це сторінка в Instagram, також має групу в Viber та електронні розсилки, інші типи реклами не використовує. Проаналізувавши даний вид реклами,

можна сказати, що це здійснює значний психологічний та соціокультурний вплив на споживачів послуг, також це дозволяє розширювати об'єми продажу, збільшувати доходи, контролювати просування туристичних послуг та створювати і закріплювати у споживачів стійку систему переваг до певних туристичних продуктів.

Проаналізувавши фінансове забезпечення туристичного підприємства, нижче у вигляді таблиці 2.5 подано аналіз показників прибутку:

Таблиця 2.5

Аналіз показників прибутку туристичного підприємства – «Центр подорожей «Travelcity»» за 2019-2021 рр.

Показник	Дані по роках			Темпи зростання (падіння),%	
	2019	2020	2021	20/19	21/20
Дохід від реалізації послуг	6223,5	1607,1	4293,8	-74,2%	+167,1%
Собівартість наданих послуг	5725,6	1462,4	3907,4	-74,5%	+167,1%
Валовий Прибуток	497,9	144,7	386,4	-70,9%	+167,0%
Умовно постійні витрати	48,0	43,0	45,0	-10,5%	+4,6%
Фінансовий результат від операційної діяльності до оподаткування	449,9	101,7	341,4	-87,4%	+235,6%
Розмір податкових зобов'язань	22,4	6,9	13,1	-69,2%	+89,8%
Чистий прибуток	427,5	144,3	380,2	-66,3%	+163,4%
Підсумкова рентабельність, розрахована з прибутку	49790	14470	38640	-70,9%	167,0%

Отже, можна зробити висновок, що 2020 рік порівняно з 2019 та 2021 роками зазнав значного падіння темпів розвитку. Щодо 2021 року, в порівнянні з 2020 роком темпи розвитку зросли, проте показники 2019 року не були досягнені.

Також, проведений аналіз напрямів реалізації туристичного продукту за сегментами та видами туризму.

Спершу, розглянемо аналіз щодо кількості туристичних путівок (ваучерів) та туристів за 2019-2021 роки (таблиця 2.6).

Наступним буде аналіз розподілу туристів за метою поїздки в динаміці за 2019-2021 роки (таблиця 2.7).

Таблиця 2.6

Аналіз кількості туристичних путівок (ваучерів) та туристів за 2019-2021 рр.

Показник	Дані по роках			Темпи зростання (падіння),%	
	2019	2020	2021	20/19	21/20
Кількість туристичних путівок (ваучерів), одиниць	824	164	274	-80,1%	67,0%
Кількість туристів, осіб	824	164	274	-80,1%	67,0%
Кількість туро-днів за реалізованими путівками	16480	1968	2466	-88,1%	25,3%

Таблиця 2.7

Аналіз розподілу туристів за метою поїздки в динаміці за 2019-2021 рр.

Мета поїздки	Дані по роках					
	2019		2020		2021	
	Кількість туристів, осіб	Питома вага, %	Кількість туристів, осіб	Питома вага, %	Кількість туристів, осіб	Питома вага, %
Службова поїздка	0	-	0	-	0	-
Дозвілля та відпочинок	2003	97,2%	287	70%	479	69,9%
Лікування	28	1,3%	28	6,8%	64	9,3%
Спортивний туризм	11	0,5%	22	5,4%	40	5,9%
Спеціалізований туризм	18	0,8%	73	17,8%	102	14,8%
Всього	2060		410		685	

Отже, реалізація туристичного продукту є основною метою діяльності підприємств туристичної індустрії, а кількість реалізованих турів – результатом функціонування підприємства. Загалом від того наскільки ефективно функціонує підприємство залежить його прибутковість та конкурентоспроможність на ринку, і чим вищі будуть ці показники, тим успішнішою буде вся туристична індустрія міста, регіону та країни.

Цікавою також є структура та динаміка туристичних потоків, що відображена в таблиці 2.8.

Отже, реалізація туристичного продукту є основною метою діяльності підприємств туристичної індустрії, а кількість реалізованих турів – результатом функціонування підприємства. Загалом від того наскільки ефективно

функціонує підприємство залежить його прибутковість та конкурентоспроможність на ринку, і чим вищі будуть ці показники, тим успішнішою буде вся туристична індустрія міста, регіону та країни.

Таблиця 2.8

Структура та динаміка туристичних потоків за 2019-2021 рр.

Регіон	Дані по роках					
	2019		2020		2021	
	Кількість туристів, осіб	Питома вага, %	Кількість туристів, осіб	Питома вага, %	Кількість туристів, осіб	Питома вага, %
Європейський макрорегіон	923	44,8%	195	47,5%	322	47,0%
Азійсько-Тихоокеанський туристичний макрорегіон	425	20,6%	0		30	4,3%
Американський туристичний макрорегіон	63	3,05%	0		12	1,7%
Близькосхідний туристичний макрорегіон	98	4,75%	0		0	
Африканський туристичний макрорайон	551	26,7%	215	52,4%	321	46,8%
Всього	2060		410		685	

Щодо туристичних операторів, з якими провадиться співпраця туристичного підприємства «Центр подорожей «Travel city», серед основних напрямів це: TUI Ukraine, Annex Tour, Travel Professional Group, Coral Travel, КОМPAS Touroperator, Join Up.

Стосовно круїзів це «Інфлот Круїз енд Феррі Україна».

Серед спеціалізованого туризму виділяються такі: Nordic Travel, СІТА, ВВ Yachting, Магонія, Албіз, West Travel Group, China Tour Club.

Інші партнери це: Моноліт, Міст-тур, Клуб Мандрівників, Аккорд-тур, Алголь, Танго Тревел, Феєрія, Річ-тур, Mouzenidis Travel, Єременко та партнери, Rondo, MFS Travel, 1000 Dorіg, Alekom Travel.

Також, в Додатку Д у вигляді схеми представлено систему реалізації туристичного продукту та систему до- та післяпродажного супроводу.

2.2. Сучасний стан мотивації персоналу Центру подорожей «Travelcity»

Діяльність будь-якого підприємства, у тому числі й туристичного, багато в чому залежить від організації його праці, системи, методів та правил внутрішнього трудового розпорядку.

Досліджуючи проблематику мотивації персоналу у Центрі подорожей «Travel city» досить важливо звернути увагу на її сучасний стан. При чому, у сучасному менеджменті туристичних фірм все більшого значення набувають мотиваційні аспекти. Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Зазвичай, основною метою процесу мотивації – є отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності підприємства, зокрема й «Центр подорожей «Travel city».

При дослідженні сучасного стану мотивації персоналу «Центру подорожей «Travel city» можемо відзначити, що дане підприємство перебуває у процесі постійного розвитку, тут не рідко проводяться заходи, на яких здійснюється обговорення мотиваційних аспектів щодо персоналу, заслуховується думка не тільки керівника фірми, чи керівників інших підприємств, а й самих співробітників.

До того ж, важливо вказати, що особливістю управління персоналом в сучасних умовах є зростаюча роль особистості працівника. Для мотивації співробітників Центру подорожей «Travel city» сьогодні використовують як фінансові, так і не фінансові методи стимулювання. Проте, державні, приватні, корпоративні підприємства на практиці відчули, що розвиток і успіх ринкових відносин неможливий без пошуку нових сучасних форм мотивації і стимулювання праці.

Загалом, мотиваційний процес може бути представлений у вигляді таких стадій: вибір найкращого способу отримання певного виду винагороди, прийняття рішення від його реалізації; вчинення дії; отримання винагороди, для забезпечення власних потреб. У процесі діяльності Центру подорожей «Travel city» застосовується така система оплати праці, як: за відрядними розцінками; у погодинних тарифних ставках; місячний посадовий оклад, а також у відсотках від виручки.

До того ж, умови праці на підприємстві відповідають встановленим вимогам, в умовах сьогодення. Сучасний офіс, який знаходиться у центрі міста дозволяє працівникам відчувати себе впевнено та комфортно.

Власне, у Центрі подорожей «Travel city» для управління персоналом на основі мотивації є такі передумови, як: виявлення схильностей та інтересів працівника з урахуванням його персональних та професійних здібностей, визначення мотиваційних можливостей та альтернатив як в колективі так і для конкретної особи загалом. Тому, для кінцевого успіху велике значення має збіг цілей працівника та підприємства.

Проте, у Центрі подорожей «Travel city» необхідно створити налагоджений механізм мотивації підвищення ефективності праці. Під цим мається на увазі сукупність методів і прийомів впливу на працівників з боку системи управління підприємства, які спонукають їх до певної поведінки в процесі праці для досягнення цілей організації, заснованої на необхідності задоволення особистих потреб.

При розробці стратегії управління персоналом керівництво Центру подорожей «Travel city» орієнтується, перш за все, на розвиток почуття індивідуальної відповідальності та підвищення кваліфікації працівників. Також приділяється увага питанням підтримки корпоративної культури та згуртування колективу. До того ж, співробітникам Центру подорожей «Travel city» надається можливість навчання як безпосередньо на робочому місці, так і поза підприємством з частковою або повною оплатою за рахунок організації.

Для всіх працівників підприємства передбачено надання службового транспорту (за необхідності); можливість користуватися послугами підприємства за пільговими цінами. У період літнього туристичного сезону працівникам (менеджерам з продажу турпутівок) виплачувалися премії в розмірі 6% від продажів в надурочний час, а також надбавки до заробітної плати за роботу в напружених умовах. Після закінчення кожного місяця вивчається книга відгуків клієнтів фірми і видаються премії співробітникам за відмічені в ній відгуки-подяки.

Також, час від часу працівникам даються безкоштовні авіаквитки, безкоштовний відпочинок, рекламні тури, які оплачуються фірмою та запрошення на різні заходи, наприклад, такі як воркшоп та роудшоу.

За порушення корпоративних правил і трудової дисципліни (розпорядку) накладаються штрафи в розмірі, визначеному внутрішніми документами Центру подорожей «Travelcity». У звітний період було зареєстровано кілька стягнень у вигляді штрафів за запізнення і неявки на роботу з неповажних причин, а також виявлено один штраф за спотворення інформації при роботі з клієнтами.

До того ж, за весь період роботи у Центрі подорожей «Travel city» сформувався сприятливий психологічний клімат. Одним з мотивуючих факторів персоналу туристичної фірми є оплата праці. А, у якості матеріального стимулювання за високий відсоток реалізації туристичних путівок виплачується одноразова допомога у вигляді премій.

Метою доплати Центру подорожей «Travel city» – є стимулювання для закріплення на підприємстві постійних працівників, чий професійний і кваліфікаційний рівень відповідає його вимогам. Категорія персоналу, на яку поширюється доплата: всі групи категорії постійних працівників.

Важливим принципом стимулювання є повага, довіра, щире ставлення до них керівництва. Визнання з боку керівництва і колег підвищує задоволення кожного співробітника окремо від добре виконаної роботи та від перебування на фірмі. Знання соціально-психологічних аспектів управління дозволяють

зацікавити людей у результатах своєї праці, в підвищенні не тільки свого особистого статусу, а й ефективності всієї трудової діяльності на фірмі, що дозволяє впливати на позитивний імідж фірми, на підвищення її конкурентоспроможності на туристичному ринку, на залученні додаткових клієнтів, на досягнення цілей фірми, підвищення її прибутковості.

У Центрі подорожей «Travel city» мотиваційна система оновлюється щороку. При розробці кожної нової програми враховуються допущені помилки, прогалини минулого, нові цілі та завдання, зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. Система стимулювання підприємства спрямована на: стимулювання персоналу до найкращих результатів по досягненні цілей бізнес-плану відповідно до стратегії компанії; підвищення особистої і командної результативності працівників; встановлення безпосередньої залежності оплати праці та інших пільг співробітників від досягнення ними конкретних результатів відповідно до затверджених планів робіт.

Отже, аналіз сучасного стану мотивації персоналу Центру подорожей «Travel city» дає змогу дійти висновку, що для того щоб механізм мотивації працівників туристичної фірми був дієвим і уникнути помилок необхідно керівникам у своїй управлінській діяльності дотримуватись таких принципів:

✓ Потреба – головний стимул людини до діяльності. Саме наявність мотивів та інтересів заставляє людину шукати шляхи їх реалізації та задоволення.

✓ Потреби є індивідуальними для кожного працівника і їх може бути необмежена кількість, тому варто пам'ятати, що від того які можливості для задоволення потреб фірма створить, тим більш старанно і плідно буде працювати персонал, з найбільшою віддачею.

✓ Необхідно розробити систему заохочень, яка дозволить отримувати бажаний результат від діяльності працівника. Керівник повинен зробити все можливе, щоб цілі, які ставить перед собою персонал збігалися з цілями організації в якій він працює.

2.3. Вплив мотивації персоналу туристичного підприємства на основні показники господарювання

Керівник туристичної фірми «Центр подорожей «Travel City»» у процесі діяльності застосовує різні методи мотивування працівників. Розроблені принципи мотивації є основою на яких базується управління на всіх рівнях.

Оцінка ефективності методів мотивації праці персоналу потребує дослідження кількісних і якісних показників. До кількісних показників відносяться: фонд оплати праці, сукупні витрати на персонал, втрати від браку тощо; до якісних – задоволеність працею, ступінь свободи в прийнятті рішень та інформованість персоналу про діяльність підприємства. Для отримання якісних показників зазвичай використовуються результати соціометричних і соціологічних опитувань, які проводяться в межах соціологічних опитувань [11, с. 75].

Тому для початку ми розглянемо кількісні методи оцінки, які отримали найбільше розповсюдження. Перевагами цих методів є об'єктивність, незалежність відношення експертів до фахівця, можливості формалізації результатів, порівняння параметрів, систематизація результатів і використання математичних методів.

Ефективна командна робота персоналу сприяє розвитку підприємства, досягненню цілей, які воно ставить перед собою, тому правильна організація мотиваційних процесів є необхідною умовою процвітання фірми. Керівники дуже часто не розуміють, які мотиви змушують підлеглих працювати продуктивно і переоцінюють важливість таких стимулів, як заробітна плата, безпека, надійність [12].

Для того аби успішно управляти працівником потрібно знати, що саме його мотивує. Якщо дізнатись які потреби, мотиви спонукають людину до діяльності, чого вона хоче досягти можна створити свою дієву систему управління. Задоволення мотивів і цілей працівника дозволить отримати кращий результат і його робота буде більш ефективною.

У тому разі, якщо керівник має на меті отримати загальну інформацію про ставлення працівників підприємства до мотиваційних чинників, то найбільш доцільним є використання моделей мотивації. Технологія виявлення чинників пов'язана зі спеціальним тестуванням. Працівник відповідає на запитання тесту і таким чином виражає свою власну думку щодо того, який саме з чинників саме для нього є вагомими, за інші – через кількість балів.

Анкетне опитування працівників туристичної фірми «Центр подорожей «Travel City»» щодо впливу мотивації персоналу, які сприяють досягненню цілей особистих та фірми загалом, показало у таблиці 2.9. такі результати.

Таблиця 2.9.

Кількісні показники відповідей випробовуваних на питання анкети
(у відсотках, %) за 2021 рік

№	Питання анкети	Так	Ні
1.	задоволеність своєю роботою	83	17
2.	розуміння, винагороди, яку отримують працівники за результати своєї роботи	66	34
3.	розуміння, що виконувана робота відповідає кваліфікації	66	34
4.	задоволеність психологічним кліматом в туристичній фірмі	83	17
5.	задоволеність системою морального стимулювання	66	34

Отже, з таблиці 2.9 видно, що в туристичній фірмі задоволені своєю роботою 83 % працівників, 66 % чітко розуміють, яку винагороду отримують за результати своєї роботи. Більшість працівників (66 %) вважає, що виконувана ними робота відповідає їх кваліфікації. Співробітники оцінюють психологічний клімат в туристичній фірмі як нормальний (83 %). Співробітники туристичної фірми в основному задоволені системою морального стимулювання (66 %), але можливо їм хотілося б більшого.

Центр подорожей «Travel city» задовольняє найвибагливіші смаки своїх клієнтів та пропонує: екскурсійні тури, страхові послуги, візову підтримку, квитки, залізничні каси, лижні абонементи. Тому, на даному підприємстві діє ефективна система винагород для працівників. Чим більше функцій виконує

працівник і несе більшу відповідальність, тим більша частка премій і додаткових виплат йому належить. Не менш важливу роль на підприємстві грають і матеріальні способи мотивації.

Премія є найкращим співробітникам системи оцінювання, який дає змогу поступово стимулювати персонал, що в свою чергу дозволяє мотивувати людей працювати ще краще, детальніше її зміни розглянемо у таблиці 2.10. Тому, правильно підібрана система матеріального стимулювання породжує і моральну мотивацію до праці. Адже, матеріальне стимулювання є найпотужнішим важелем управління колективом.

Таблиця 2.10

Співвідношення розміру преміювання від виконання плану та кількості функцій співробітником туристичної фірми «Центр подорожей «Travel City»» за 2019-2021 рр.

№	Показник	Розмір преміювання (% від заробітної плати)		
		2019 р.	2020 р.	2021 р.
	Рівень виконання плану (% від запланованого на кожен місяць)			
1.	85-89.9 % (2-3 функції)	10 %	15 %	20 %
2.	90-94.9 % (2-3 функції)	20 %	25 %	35 %
3.	95-98.4 % (3-6 функцій)	30 %	40 %	50 %
4.	98.5 % (3-6 функцій)	50 %	50 %	60 %
5.	100% і більше (3-6 функцій)	70 %	60-90 %	75-100 %

Джерело: складено автором

З таблиці бачимо, що на туристичному підприємстві діє ефективна система винагород. Чим більше функцій виконує працівник і несе більшу відповідальність, тим більша частка премій і додаткових виплат йому належить. Винагороди мають цінність для працівників і є конкурентоспроможними порівняно з іншими фірмами. Окрім заробітної плати персонал одержує премії та бонуси, які залежать від продуктивності його праці, кількості залучених клієнтів, виконання виробничих завдань і функцій, кінцевих результатів діяльності.

Однією з важливих умов успішної діяльності підприємства є аналіз динаміки складу і чисельності персоналу туристичної фірми «Центр подорожей «Travel City»» за 2019-2021 рр.

Таблиця 2.11

Рух персоналу та кількості послуг туристичної фірми «Центр подорожей «Travel City»» за 2019-2021 рр.

№	Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.
1.	Кількість працівників на початок року	6	6	6
2.	Кількість нових працівників	0	2	0
3.	Кількість працівників, що вибули	2	2	1
4.	Кількість працівників на кінець року	4	6	5
5.	Середня чисельність працівників	5	6	6
6.	Послуг надано з них:	2060	410	465
	туристичних путівок	824	164	274

З даних таблиці можна зробити висновок, що на початку у періоді за 2019 рр. найбільша кількість працівників звільнилась за власним бажанням. Це може свідчити про не достатню задоволеність з/п та не достатню завантаженість роботою робочих місць. У наступному періоді за 2020-2021 рр. рух кадрів скоротився, це означає, що туристичне підприємство розвивається та працює над удосконаленням мотивації своїх працівників.

Послуги стрімко зменшились у 2020 році, через спалах епідемії КОВІД, у 2021 році вони почали знову зростати.

Ефективна робота працівників означає отримання прибутку туристичною компанією. Але що мається на увазі під словом «ефективно»? Щоб, у цьому нам розібратися нам потрібно здійснити аналіз фінансового забезпечення діяльності туристичного підприємства і подати у вигляді таблиці 2.12.

Оцінка співробітників є процес визначення результативності діяльності персоналу для реалізації цілей компанії за встановленими показниками, який дозволяє отримати необхідну інформацію [13]. Тому, проведемо аналіз мікро показників туристичного підприємства у таблиці 2.13.

Таблиця 2.12

Аналіз фінансового забезпечення туристичного підприємства «Центр подорожей «Travel City»», млн. грн. за 2019-2021 рр.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Темп приросту, %	
Валовий прибуток	497,9	144,7	386,4	(70,9)	167
Дохід від реаліз.	6223,5	1607,1	4 293,8	(74,2)	167,1
Собівартість наданих послуг	5725,6	1462,4	3907,4	(74,5)	167,1
Умовно-постійні витрати	48	43	45	(10,5)	4,6
Фін. Рез. Від операц. Діяльності до оподатк.	449,9	101,7	341,4	(87,4)	235,6
Розмір податк. Зобов'язань	22,4	6,9	13,1	(69,2)	89,8
Чистий прибуток	427,5	144,3	380,2	(66,3)	163,4

Таблиця 2.13

Аналіз мікро показників туристичного підприємства «Центр подорожей «Travel City»» за 2019-2021 рр., % [14]

Показник	Формула	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Продуктивність праці	$B = Q / T$	1,03	0,2	0,23
Рівень продуктивності праці (виробітку)	$Пн = Q / Ч \text{ сер.}$	412	68,33	77,5
Коефіцієнт плинності кадрів	$Ч \text{ зв. П.} / Ч \text{ сер.}$	0,4	0,16	0,16
Трудомісткість	$T_E = \text{Соб.}/\text{Об.п.}$	2,78	3,57	8,4
Рентабельність	$РП = ЧП / \text{вит.}$	8,91	3,36	8,45

З таблиці видно, що аналіз мікро показників туристичного підприємства «Центр подорожей «Travel City»» за 2019-2020 рр. після спаду в усіх показниках, ситуація покращується у 2021 році. Тут вплив відчутний, як зовнішніх факторів (ситуація з КОВІД почала спадати), так і внутрішніх – це мотивація працівників.

Отже, аналізуючи ситуацію з усіх сторін, можна зробити висновки про те, що кампанія досягла поставлених цілей і завдань. Вона почала оперативно вносити зміни та оптимізувати процес роботи та витрати.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ЦЕНТРУ ПОДОРОЖЕЙ «TRAVELCITY»

3.1 Напрями та пропозиції щодо підвищення мотивації і стимулювання праці персоналу Центру подорожей «TRAVEL CITY»

У наш час, ефективне управління персоналом вважається одним із факторів економічного успіху підприємства. Воно покликане забезпечити сприятливе середовище, в якому реалізується трудовий потенціал, розвиваються особисті здібності, працівники отримують задоволення від виконаної роботи і суспільне визнання своїх досягнень.

Всім відомо, що великого значення у житті людини набуває її кар'єра. Професійні спрямування виникають у процесі саморозвитку індивіда, на основі та в результаті навчання. Для того, щоб побудувати кар'єру необхідно, щоб людина приймала професійну мету особистісно значущою і намагалася зробити все, щоб її досягнути. Порив до здобутку цілей кар'єри і позитивне відношення до неї схиляють особистість виявляти пізнавальну активність, інтерес у її побудові, допомагають виконанню більшої частини роботи протягом короткого часу. Мотиваційна складова є одним із психологічних факторів професійного зростання.

Тому, одним із складових, що суттєво впливає на формування і розвиток кар'єри, є кар'єрні орієнтації. Кар'єрні орієнтації – це важлива складова професійної Я-концепції, що виникає під час соціалізації індивіда в результаті набуття професійного навичку в період будівництва кар'єри, сприяє регулюванню особистої кар'єри.

Мотивація створення кар'єри – це досить вагомий елемент у підготовці починаючого спеціаліста.

Відомо, що суттєвий престиж займає вагомую роль у виборі професії та у реалізації ним фахової діяльності. Шкода, що питання суспільного престижу спеціальності та його значення майбутньому людей опрацьовано на неналежному рівні. Але можемо зауважити, що великий кар'єрний вплив, з

однієї сторони, має позитивне значення, спонукаючи людей визначатися зі спеціальностями, які необхідні для суспільства, а з іншої сторони – негативне, коли людина вибираючи думає лише про престиж, не зважаючи на свої здібності, які змогла б застосувати в обраній сфері.

Одним з плюсом є те, що працівники даної сфери зосередившись на своїй професії не прив'язуються до місця проживання та роботи. Це досить добре для туристичної фірми та працівника загалом, оскільки практично не виникне ніяких проблем та недомовленостей у разі, якщо потрібно буде передислокуватися або якщо це буде досить тривалий тур по роботі.

Окрім цього, командна робота допомагає підприємству розвиватись та досягати цілі, які поставлені перед ним. Досить часто можна спостерігати, що керівники не зовсім розуміються в тому, які саме мотиви та стимули необхідні для їх підлеглих.

Мотивація визначає те, як саме людина поводитиме себе у соціальному середовищі.

Саме мотивація вказує, на що саме будуть зосереджені зусилля, енергія, знання, внутрішні ресурси працівника і за допомогою якого методу вони будуть реалізовані. Варто звертати увагу на мотиви працівника при оцінці його професійної діяльності, тому що саме вони можуть забезпечити досягнення певного результату[19].

Щоб мати вплив на працівників потрібно розуміти їх мотиви, для того щоб доцільно використовувати їхній професійний та компетентнісний досвід. Коли мотивація зростає, продуктивність збільшується до певної межі, після цього відслітковується зайва мотивація та зниження продуктивності загалом.

Позитивний досвід розвинутих країн вказує, що важливо пропорційно пов'язати кар'єрне зростання, розмір грошового забезпечення з освітнім рівнем, компетенцією, діловими та особистими якостями співробітника[20]. Перепідготовка, підвищення кваліфікації та професійного рівня повинні бути доцільно закріплені в системі його професійної діяльності, кар'єри, оплати праці. Тільки тоді може зрости мотивація до продуктивної діяльності та

індивідуальна відповідальність співробітника за свій професійний розвиток. Підвищення у посаді є найефективнішою мотивацією, саме таким чином задовольняються потреби від найнижчого рівня до найвищого (згідно з теорією потреб Маслоу): просування кар'єрною драбиною задовольняє як матеріальні, так і нематеріальні потреби людини.

Таким чином, переважаючою метою кадрової політики має бути забезпечення розвитку дієвих мотиваційно-орієнтованих засад, а саме завдяки підвищенню її соціального іміджу, врегулювання питання заохочень за результативне виконання роботи, забезпечення можливостей кар'єрного росту, формування престижу та сприяння самоствердженню працівників.

Інакше кажучи, результативна система мотивації професійної діяльності підлеглих має будуватись на розумінні мотиваційної сфери кожного співробітника. Виявлення гальмівних потреб працівників, мотивів, які є важливими для кожного підлеглого і спонукають працювати у повну міру своїх сил та можливостей. Виявлення їх вподобань, безсумнівно, впливатимуть на підвищення продуктивної діяльності кожного співробітника окремо і підприємства загалом.

Практика стверджує, що на сьогоднішній день система оцінки компетентностей працівників відносяться спеціалістів загалом, не враховуючи профілю діяльності. Виходячи з цього для оцінки професійної діяльності співробітників застосовуються: ділові й особистісні якості; відгуки стосовно їх поведінки при різних обставинах; ефективність виконання ними завдань; здібності щодо організаторських навиків; адаптація та досягнення ними цілей.

На сьогодні переважають більш досконалі методи оцінювання, які здебільшого спираються на розвиток і зміцнення співпраці, обговоренню щодо досягнутих результатів між керівником та підлеглим. Відповідно, оцінювання стає більш коротшим та спрощеним. Разом з цим зосереджується увага на кваліфікованій підготовці тих, хто здійснює оцінювання.

Під час оцінювання необхідно налагодити діалог між керівником та співробітником, щодо обговорення планів, розуміння між ними, щодо очікуваних результатів в роботі, методів покращення діяльності, виявлення позитивних результатів у роботі та відзначення успіхів працівників на підприємстві.

Оцінювання співробітників складається з певних критеріїв. Вони містять в собі кваліфікаційні та інші конкретні вимоги, яким повинні відповідати підлеглі, результати їх діяльності. Відповідно до довідника типових професійно-кваліфікаційних характеристик визначаються основні кваліфікаційні вимоги.

Зважаючи на вищевикладене, пропонується ввести систему оцінювання, яка могла б надати одночасну оцінку на декількох системних рівнях: керівника, колег, самооцінки.

Методами мотивації співробітників є такі інструменти, завдяки яким реалізується процес мотивації. Виділяють найвідоміші групи: засоби примусу, заохочення і переконання:

- Засоби примусу, які використовуються в мотиваційному процесі, допускають підкорення трудової поведінки інтересам і волі керівника. Вони побудовані на страху і покаранні. Також, не залишають місця для вподобань та очікувань працівників.

Вони мають форму наказу та рекомендацій. В їх основі різноманітні норми, нормативи та інструкції [15].

- Засоби заохочення виділяють форму посилення, системного збудження і екстреного збудження. Вони виокремлюють характер тривалої дії. Матеріальні і нематеріальні винагороди і особливе система покарання, яка пропонується за конкретну поведінку, збільшують цікавість до роботи, підштовхують до діяльності. Виділяють такі види заохочення: нагороди, пільги, премії, бонуси, морально-психологічний комфорт та інше [15].

- Переконання – це певний інструмент впливу на психічну діяльність особи. Воно поєднане зі зміною відносин, звичок та відчуттів. Ще це впливає на

партнерство керівника та працівника. Також переконання має досить емоційний та практичний характер [15].

Виокремлюємо такі мотиваційні типи: люмпенізований – клас уникнення; інструментальний – досягнення; професійний – досягнення; патріотичний – досягнення; господарський – досягнення. А далі виділимо класифікацію форм стимулювання:

- Негативна
- Грошова
- Натуральна
- Моральна
- Патерналізм, тобто цетурбота про співробітника
- Організаційна

Можна зробити висновок, що на людину, яка відображається певним мотиваційним аспектом, з метою змінити її поведінку на підприємстві, розкривається вплив у формі своєрідного стимулу. Коли людина одержала стимул, вона реагує на нього відповідно до її мотиваційного профілю. Реакція особи може виявитись позитивною: поведінка зміниться так, як це задумувалось; нейтральною: поведінка не зміниться; негативною: неприємна поведінка посилиться.

У Центрі подорожей «Travel city» мотиваційна система оновлюється щороку. Відтак, мотивація персоналу перебуває у процесі трансформації, а тому потребує подальшого розвитку та удосконалення.

У ході аналізу системи мотивації персоналу Центру подорожей «Travel city» дійшли висновку, що більшість співробітників задовольняє система оплати їх праці, при цьому багато хто не задоволений системою організації роботи підприємства та відсутністю нематеріальних заохочень у вигляді публічних похвал та визнання заслуг.

Відтак, постала необхідність провести комплекс заходів щодо поліпшення мотиваційної політики персоналу у фірмі.

Співробітники Центру подорожей «Travel city» – молоді люди з вищою освітою, яким необхідно задовольнити свої потреби та у кожного свої інтереси та амбіції. Але досить важко заслуховувати думку кожного працівника окремо, адже вона може відрізнятись, тому все ж таки варто акцентувати увагу на визначенні мотиваційних можливостей для колективу загалом та разом з цим необхідно враховувати стимули для кожного окремо.

Заохочування до підвищення професіоналізму співробітників прямо пов'язано з розумінням їх цінностей. Вибір способів стимулювання обумовлюється саме їх природою. Аналіз літератури з цього питання показав, що під цінностями варто розуміти будь-яке матеріальне або ідеальне явище, яке має значення для особистості чи суспільства, заради якого вона діє, витрачає сили, заради якого вона живе [21].

Аби коректно визначити, якими стимулами доречно впливати на підлеглого, потрібно розуміти їх внутрішні мотиви. Виділяють 2 класи мотиваційних типів, в кожному з яких відображається характерна поведінка людини на підприємстві:

- клас мотивації уникнення – це означає, що людина намагається уникнути неприємних наслідків її поведінки;
- клас мотивації досягнення – це говорить про те, що людина поводить себе так, аби дійти до межі, якої вона прагне.

Для деяких співробітників знайомі заходи негативного стимулювання, такі, як догана, зниження або позбавлення премії, зменшення ставки зарплати, переклад на нижчу сходинку службового рівня. І на мою думку такі заходи можуть відбивати бажання ефективно працювати, а це принесе негативний результат для фірми. Тому важливо як можна лояльніше підібрати методи боротьби з порушеннями трудової дисципліни. Загалом у Центрі подорожей «Travel city» запроваджена система штрафів, яка визначена внутрішніми документами даного підприємства. Я вважаю, що це цілком правильний метод, але тільки в поєднанні з матеріальним заохоченням. Необхідне завдання керівника – знайти рівновагу між нагородою та покаранням. Та ще хотілося б

додати такий метод, як відпрацювання, тобто штраф не тільки у фінансовому вигляді, а також штрафні робочі години.

Також, важливе значення в процесі розробки мотиваційних заходів персоналу належить встановленню правильного співвідношення між винагородою та результатом.

Для того щоб працівники прикладали ще більше зусиль в роботі, необхідно щоб вони зіставляли власні цілі з цілями підприємства. Аби досягнути такої взаємодії необхідно застосовувати такі методи:

- Аналізуючи роботу співробітника, зверніть увагу на те, чи подобається йому робота, чи вона приносить задоволення і чи є у нього внутрішня мотивація.

- Необхідно дізнатись чи влаштовує працівника його робота та чи бачить він для себе кар'єрний ріст на даному підприємстві.

- Важливо переконатись в тому, що поставлені завдання зрозумілі та точні для підлеглого.

- Варто час від часу з'ясовувати чи присутні якісь чинники, які негативно впливають на процес мотивації та разом, якщо такі є, ліквідувати їх.

Для поліпшення психологічного клімату, підвищення згуртованості колективу необхідно розробити і впровадити корпоративну політику фірми, яка допоможе згуртувати колектив, понизить напружену психологічну атмосферу, підвищить лояльність співробітників до фірми і послужить додатковим стимулом до якісної роботи [16, С. 115]. До прикладу, це можуть бути такі способи: вітання один одного зі знаменними датами, це допоможе щоб співробітник відчув себе важливим для колективу та підприємства загалом та проведення корпоративів, спільні поїздки, походи в театри, кіно, різні змагання та інші способи для проведення спільного часу, це сприятиме для підтримки командного духу.

Також, час від часу можна запрошувати фахівців, які проведуть тренінги з тактики вирішення конфліктних ситуацій. Це допоможе не тільки в роботі з

колективом, а також принесе користь для кожного окремо в їх особистому житті.

Ще, хотілося б порадити більш покращене опитуванні на прикладі такої анкети у вигляді таблиці 3.1:

Таблиця 3.1

Анкета працівників туристичного підприємства

№ п\п	Перелік факторів	Рангова оцінка фактора
1	Комфортний психічно-моральний клімат в колективі	
2	Розуміння стратегічних цілей підприємства	
3	Великий шанс підвищення кар'єрного зросту	
4	Можливість для індивідуального розвитку	
5	Грошове забезпечення	
6	Врахування думки і пропозицій кожного працівника	
7	Конфліктні ситуації в колективі	
8	Публічна похвала та визнання заслуг	
9	Графік роботи	
10	Отримання досвіду роботи	

Джерело: складено автором

Таким чином, з метою визначення достовірних даних потрібно проранжувати показники за групами факторів, які роблять роботу привабливою та факторів, що сприяють підвищенню інтенсивності праці по значимості оцінки від 1 до 10. Це може досить добре сприяти для туристичного підприємства, адже завдяки цьому керівник буде розуміти, що саме влаштовує та що необхідно змінити для кожного співробітника окремо.

До того ж, важливим доповненням до покращення мотиваційного пакету співробітників, буде оплата абонентів на відвідування спортивних залів та басейну. Більше того, достатнім проявом турботи про колектив, їх здоров'я може стати організація доставки гарячих обідів в офіс. Це звичайно усі обов'язково оцінять, якщо у важкі і радісні хвилини життя співробітники будуть упевнені у матеріальній підтримці свого підприємства.

Деякі співробітники Центру подорожей «Travel city» прагнули б отримати публічну похвалу та визнання заслуг. Тобто, це такий собі стимул публічного морального заохочення, тобто відкритої інформованості про результати, досягнуті працівниками. Відзначення їх як професійних, так і творчих

здібностей, для цього необхідно кожному працівнику доводити про заохочення не тільки особисто, але й створити дошку пошани із занесенням прізвища й досягнень, а також висвітлення заслуг оприлюднювати шляхом засобів масової інформації. Загалом це простий та дієвий метод. Тому пропонується розширити соціальний пакет, пропонований Центром подорожей «Travel city» своїм співробітникам, доповнивши його іміджевими складовими у вигляді вручення корпоративних нагород, що підтверджені матеріальним стимулюванням.

Варто враховувати, що поділ стимулів на «матеріальні» і «нематеріальні» досить умовний, так як вони пов'язані між собою. До прикладу, грошова винагорода є визнанням заслуг співробітника, а не тільки є матеріальною винагородою результатів праці.

Ще одним з методів заохочення може виступати гнучкий графік роботи або ж робота дистанційно. В першому варіанті це досить зручно для тих, кому не потрібно багато часу на виконання роботи та для тих, хто працює з клієнтами лише по запису. Та другий варіант підходить для тих, хто знаходиться в декретній відпустці, чи для тих хто живе в іншому місті чи країні, або ж тим, кому просто зручніше та комфортніше працювати вдома.

Світова практика управління підтверджує, що вкладення в кадри найбільш пріоритетні. Отже, необхідно сприяти тому, аби плинність кадрів була як можна меншою, тому що це негативно впливає на формування взаємовідносин між працівниками. Ще одним важливим фактором є те, що туристичне підприємство витрачає кошти на навчання та різні тренінги для своїх співробітників, а тому висока плинність кадрів не сприяє ефективному використанню людських ресурсів.

На основі цього, важливо виокремити основні напрямки щодо підвищення мотивації і стимулювання праці персоналу Центру подорожей «Travel city» до яких відносимо такі, як:

економічні – покращують фінансове становища працівника. Спрямовані на покращення благополуччя та соціального статусу персоналу.

Соціальні – проводяться з метою підвищення рівня організації роботи персоналу при взаємодії з клієнтами туристичної фірми, де у свою чергу її конкурентоспроможність зростає.

Екологічні – спеціальні заходи, що стосуються заохочення персоналу, які пов'язані із організацією окремих поїздок на спеціальних умовах, наприклад, надання пільг, компенсацій, премій, або застосування знижок.

Культурні – мають вплив на правову свідомість та правову культуру персоналу. Проводяться у формі тренінгів, круглих столів та спеціальних конференцій.

Таким чином, дослідження основних напрямків та пропозицій щодо підвищення мотивації і стимулювання праці персоналу Центру подорожей «Travel city» – є важливим та необхідним для підвищення ефективності його діяльності. До основних пропозицій щодо підвищення мотивації і стимулювання праці персоналу ТП «Мандри-подорожі» відносимо застосування до працівників нематеріальних заохочень у вигляді публічних похвал та визнання заслуг, гнучкий графік роботи, заходи для підвищення і підтримки командного духу. На основі чого, до основних напрямків та пропозицій щодо підвищення мотивації і стимулювання праці персоналу ТП «Мандри-подорожі» відносимо такі, як: соціальні, економічні, культурні.

3.2. Техніко-економічне обґрунтування заходів мотивації і стимулювання праці персоналу Центру подорожей «Travelcity»

Заходи мотивації і стимулювання праці персоналу Центру подорожей «Travel city» мають важливе значення для подальшого розвитку та функціонування даного підприємства загалом, а їх техніко-економічне обґрунтування надає змогу надати рекомендації щодо підвищення ефективності рівня його конкурентоспроможності.

Для того щоб оцінити результативність системи мотивації співробітників потрібно визначити список факторів, які мають вплив на величину матеріального стимулювання. Прямо кажучи, до цих показників

відноситься економія робочого часу, продуктивність праці, ініціативність підлеглого, принциповість, творчий характер праці, ретельність співробітника, його вчасне виконання обов'язків, професіоналізм, кваліфікація та інше.

Однак, ми вважаємо, що система мотивації праці повинна поєднуватись не тільки з результатами праці конкретного співробітника, як це зазвичай здійснюється. Вона має зважати на рівень трудового потенціалу окремого підлеглого, підштовхувати його до покращення своїх професійних, кваліфікаційних, творчих, інноваційних, моральних здібностей та мати на увазі здійснення його загально-організаційних цілей.

Заробітна плата на підприємстві Центру подорожей «Travel city» вважається на ринку туристичних послуг як середня та становить 8000 грн., у порівнянні з іншими туристичними підприємствами – це достатній конкурентоспроможний рівень. Однак, якщо брати рівень заробітної плати працівників туристичної сфери у Києві, то підприємству Центру подорожей «Travel city» є куди розвиватись. При цьому, варто відзначити, що цільова політика Центру подорожей «Travel city» спрямована на надання туристичних послуг в Україні та за її межами.

Одним із провідних методів вирішення проблем у даній сфері та з метою заохочення до роботи найкваліфікованіших спеціалістів, збільшення їх мотивації, нарощення привабливості роботи та забезпечення її конкурентоспроможності на ринку праці, перешкоджання виявам корупції є покращення системи оплати праці. І таким чином, оплата праці являє собою частку керування підлеглими і мотивації кадрів.

Ресурси, що виділяються на нематеріальне стимулювання, і порядок їх реалізації. На підставі планів робіт по реалізації заходів нематеріального стимулювання керівник здійснює попередній і остаточне планування витрат на нематеріальну мотивацію. Виходячи з виділеного бюджету і затверджених програм, плануються витрати, уточнюються провайдери з урахуванням наявних на ринку пропозицій, аналізується доступність заходів і їх пріоритетність,

імовірні витрати. Витрати вважаються затвердженими, коли план заходів підписаний вищим керівництвом організації [17, с. 106].

Як показували дані з аналізу існуючої системи мотивації, в організації слабо виражена здатність працівників по спілкуванню один з одним. З одного боку в чоловічому колективі потреба в спілкуванні і комунікаціях значно нижче, ніж в жіночому колективі, проте, стимулювання спілкування дозволяє керівництву краще розуміти своїх працівників і їх проблеми в різних сферах, починаючи з побутових, і закінчуючи професійними. Саме тому рекомендується створити поле спілкування, яке дозволить знайти точки дотику і максимально поліпшити морально – психологічний клімат в колективі, який як відзначають самі працівники, не такий сприятливий як хотілося б.

Для забезпечення взаємодії рекомендується виділити спеціальну кімнату, де люди зможуть відпочити, провести вільний час, обговорити проблеми. Для вирішення конфліктів і затяжних психологічних пауз, які викликані негативним ставленням працівників один до одного в деяких випадках, рекомендується ввести в практику регулярні збори колективу. Такі збори в даний час представляють собою планерки або «П'ятихвилинки», на які виділяється занадто мало часу, що не дозволяє вирішувати досить великі проблеми і питання. На зборах працівники можуть обговорювати проблеми, вирішувати основні питання, отримувати інформацію «з перших рук» від керівників, а не доислювати і додумувати, що в результаті в більшості випадків призводить до деяких недомовок та проблем.

Для грамотного створення поля треба залучити психолога, основною метою якого стане покращення морально–психологічного клімату. Така практика характерна для багатьох організацій, які розвивають кадрову політику в відповідно до нових технологій роботи з персоналом [18, с. 61].

Рекомендовані заходи дозволяють отримати істотний соціальний і економічний ефект: знижується рівень плинності кадрів, що спричинить за собою зниження рівня витрат, які пов'язані з наймом і підготовкою працівників, які потенційно можуть бути прийняті на умовах зовнішнього

найму; підвищується продуктивність праці, так як працівники будуть орієнтуватися на отримання високих і якісних результатів своєї трудової діяльності, оскільки будуть орієнтуватися на віддачу з боку організації в рамках своїх інтересів.

Стабілізація соціальної сфери всередині колективу дозволить сприймати робоче місце не тільки як роботу, а й як другий дім, де забезпечений комфорт, що впливає на підвищення продуктивності роботи. Зокрема, економічна ефективність від впровадження заходів складатиме 21,8%.

Можна відзначити соціальний ефект при впровадженні рекомендованих заходів системи нематеріального стимулювання: працівники більш комфортно почувають себе на робочому місці, поліпшення морально-психологічного клімату забезпечує підвищений рівень позитивного настрою при виконанні трудових обов'язків, зменшується число конфліктів, що дозволяє спільно вирішувати виробничі завдання і підвищувати ефективність рішень, працівники приймають з позитивним настроєм систему цінностей, вони забезпечують зворотний зв'язок у відповідь на турботу організації і керівників про них не тільки як про одиниці, які приносять прибуток, але і як про осіб, кожна з яких має власні інтересами.

Таким чином, техніко-економічне обґрунтування заходів мотивації і стимулювання праці персоналу Центру подорожей «Travel city» для працівників має значення: загальне – полягає у тому, що здійснюється вплив на організацію персоналу загалом, у наслідок чого покращується рівень конкурентоспроможності підприємства; спеціальне – здійснюється безпосередній вплив на окремого працівника, де враховуються його окремі потреби, спеціальні риси, поведінка та заслуги.

ВИСНОВКИ

Отже, мотивація персоналу – це процес, який передбачає собою комплекс спеціальних стимулюючих заходів, що впливають на рівень якості роботи працівника шляхом відповідальнішого, сумліннішого та креативнішого підходу до виконання своїх обов'язків, а відтак позитивно позначається на конкурентоспроможності й мікроекономічних показниках підприємства, у тому числі й туристичного.

Пропонуємо адаптувати переваги зарубіжних моделей мотивації праці у практичну діяльність туристичних підприємств України, загалом, і «Центру подорожей «Travelcity», зокрема. Таке впровадження позитивно вплине на подальший розвиток та функціонування суб'єктів індустрії туризму, покращить їх рівень конкурентоспроможності на ринку туристичних послуг, а також надасть змогу населенню отримувати значно якісніший туристичний продукт.

Туристичне підприємство «Центр подорожей «Travel city» спеціалізується на виїзді туристів закордон та пропонує відпочинок в Україні в межах продукту, який пропонується туристичними операторами.

Аналіз сучасного стану мотивації персоналу «Центру подорожей «Travel city» дає змогу дійти висновку, що створення ефективної системи мотивування працівників до роботи є трудомістким і необхідним процесом для туристичної організації. Необхідно знати потреби й інтереси своїх підлеглих і давати можливість їх задовольнити, щоб фірма була конкурентоспроможною і реалізувала якісний туристичний продукт.

Для мотивації співробітників «Центру подорожей «Travel city» крайніми роками використовують як фінансові, так і нефінансові методи стимулювання. У процесі діяльності «Центру подорожей «Travel city» застосовується така система оплати праці, як: за відрядними розцінками; у погодинних тарифних ставках; місячний посадовий оклад, а також у відсотках від виручки.

Час від часу працівникам даються безкоштовні авіаквитки, безкоштовний відпочинок, рекламні тури, які оплачуються фірмою та запрошення на різні

заходи, наприклад, такі як воркшоп та роудшоу та можливість користуватися послугами підприємства за пільговими цінами.

Також, співробітникам «Центру подорожей «Travel city» надається можливість навчання як безпосередньо на робочому місці, так і поза підприємством з частковою або повною оплатою за рахунок організації.

За результатами анкетного опитування переважна більшість персоналу «Центру подорожей «Travel city» задоволена своєю роботою. Також, з позитивного можна відзначити дію ефективної та регулярної система винагород для працівників «Центру подорожей «Travel city».

Для подальшого покращення мотивації праці персоналу «Центру подорожей «Travel city» пропонуємо реалізацію таких заходів:

- а) проведення кваліфікованими фахівцями тренінгів з тактики вирішення конфліктних ситуацій;
- б) оплата абонентів на відвідування спортивної зали та басейну;
- в) організація доставки гарячих обідів до офісу;
- г) прилюдне визнання заслуг шляхом вручення працівникам грамот, подяк, дипломів тощо;
- г) гнучкий графік роботи або ж дистанційна зайнятість за певних умов;
- д) покращене анкетування працівників туристичної агенції з обрахунком рангової оцінки кожного фактора.

Техніко-економічне обґрунтування заходів мотивації і стимулювання праці персоналу «Центру подорожей «Travel city» має подвійне значення:

- а) загальне – полягає у тому, що здійснюється вплив на організацію персоналу загалом, у наслідок чого покращується рівень конкурентоспроможності підприємства;
- б) спеціальне – здійснюється безпосередній вплив на окремого працівника, де враховуються його окремі потреби, індивідуальні риси, поведінка та заслуги.

Комплексна реалізація запропонованих заходів підвищить мотивацію працівників і якісно покращить виконання ними своїх обов'язків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України, прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.
2. Кодекс законів про працю України. Відомості Верховної Ради України. 1971. № 50, 375. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322_08#Text.
3. Коневская А.Н., Архипов О.А. Історія виникнення теорії мотивації і управлінського обліку та їх взаємозв'язок. Міжнародний науковий журнал «Символ науки». 2016. № 10 01. С. 25 27.
4. Чередниченко І.П. Психологія управління.: Фенікс, 2016. 608 с.
5. Топчєєва Ю. В. Мотивація працівників як засіб забезпечення та зміцнення трудової дисципліни. Форум права. 2018. № 4. С. 908-912.
6. Фоксол Г., Р. Голдстрит, С. Браун. Психологія споживача в маркетингу. 2014. 352 с.
7. Чебан А. А. Ефективна система мотивації праці як елемент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Молодий вчений. 2015. № 11. С. 104 108.
8. Кузнецов А. А. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації для України URL: <http://www.stattionline.org.ua/eko№m/75/11793.html>.
9. Козаченко А. А. Мотивація праці: досвід провідних країн світу URL: http://toplutsk.com/articles_article_861.html.
10. Іншин М. І. Мотивація працівників у зарубіжних країнах. Часопис Київського університету права. 2015. № 2. С. 140 143.
11. Ткач К. Управління та організація процесу мотивації праці на підприємстві. Освіта, економіка управління: сучасний стан та інновації: збірник наукових праць. Ізмаїл : РВВ ІДГУ, 2018. № 1. С. 70 -77.
12. Мотивація працівників туристичної фірми в сучасних умовах: курсова робота 2017 р. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/23457/1/%d0%92%d0%b0%d1%80%d1%82%d0%be%d0%b2%d0%bd%d0%b8%d0%ba%20%d0%a2.%d0%9c..pdf>

13. Мотивація персоналу: чому негативні стимули не працюють. Журнал «Кадровик України» № 7, 2016 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://prohr.rabota.ua/motivatsiya_personalu_chomu_negativni_stimuli_nepratsyuyut/.
14. Зайцева В. М. Аналіз системи мотивації персоналу на туристичних підприємствах. Економіка. Управління. Інновації. Випуск № 3 (15), 2015.
15. Маляренко А.В. Удосконалення системи мотивації персоналу організації. Економіка. 2020. №10.
16. Колеснік Т. В. Сучасні підходи до застосування мотивації і стимулювання працівників. Право і Безпека. 2017. № 3. С. 114-120.
17. Самоукина Н. В. Ефективна мотивація персоналу при мінімальних фінансових витратах. М.: Вершина, 2016. 224 с.
18. Ільєнко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017. № 1. С. 58-62.
19. Сучасні технології роботи з персоналом: наук. вид. Серьогін, І. Шпекторенко, Н. Липовська К.: НАДУ, 2010. 48 с.
20. Колпаков В. Стратегічний кадровий менеджмент [Електронний ресурс] Режим доступу: library.if.ua/books/146.html.
21. Малиновський В. Державне управління [Електронний ресурс] Режим доступу: radnuk.info/pidrychnuku/derj_ypr492malinovski.html.
22. Технологія діяльності турагентів та туроператорів. URL: https://studopedia.com.ua/1_12024_sutnist_turistichnogo_pidpriemstva.html
23. Закон України «Про туризм» від 05.09.1995 р. // Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1995. № 31. (Із змінами, внесеними згідно із Законами № 124-VIII (124-19) від 15.01.2015 р.) [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80>.
24. Сокол Т. Основи туризмознавства: навчальний посібник. Київ: ЗАТ «Слов'янський дім», 2006. 76 с.

25. Все про туризм. Туристична бібліотека. URL: <https://infotour.in.ua> (дата звернення: 26.05.2022).
26. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
27. Бондарь Н. Н. Сучасні тенденції розвитку підприємств. URL: <http://www.trn.ua/articles/4724>
28. Гольда А.В. Формування системи мотивації та стимулювання трудової діяльності з орієнтацією на кінцевий результат. Формування ринкових відносин в Україні. 2009. № 9. 196 с.
29. Данюк В. М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Луганськ. 2006. № 11 (105). С. 55 62.
30. Брусільцева Г.М., Зима О.Г., Правове регулювання туристичної діяльності: навчальний посібник. Х, :ХНЕУ 49н.. С.Кузнеця, 2019.
31. Денисенко І. А. Мотивації трудових ресурсів аграрних підприємств. Вісник Донецького національного університету. Спецвипуск. Т. 2. Серія В «Економіка і право». Донецьк, 2009. С. 101 105.
32. Єськов О. Л. Розвиток механізму мотивації праці в системі виробничого менеджменту великого підприємства: автореферат Доктора екон. Наук, спец. 08.09.01 Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Донецьк: Інститут економіко правових досліджень НАН України, 2006. 35 с.
33. Жеглов Л. Х. Мотивація праці в системі ринкової організації економіки. Регіональні перспективи. 2002. № 3-4. С. 22 23.
34. Крищенко Л. В. Формування нового механізму мотивації праці в умовах транзиції. Регіональні перспективи. 2002. № 3 4. С. 216 217.
35. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посібн. К. : Вид во «Кондор», 2013. 296 с.
36. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг. К.: Вид во «Альтер прес», 2016. 280 с.

37. Мальська М.П. Основи туристичного бізнесу. Навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2014. 272 с.
38. Мухаровський М. Моделювання комплексної оцінки компетентності персоналу. Стандартизація, сертифікація, якість. 2012 № 5. С. 34-39.
39. Сердюк О.Д. Теорія та практика менеджменту: Навч. посібник. К.: Професіонал, 2014. С. 432.
40. Синенко Н. Організація професійного навчання кадрів на підприємстві. Справочник кадровика, 2014. № 1. 50 с.
41. Булатова О.В. Закономірності та прогноз розвитку туристичної галузі України. Маріупіль, 2015. 120 с.
42. Виноградський Н. Д. Управління персоналом 2-ге видання: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2014. 502 с.
43. Данюк В.М. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2015. 398 с.
44. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібник Львів. 2003. 351 с.
45. Афонченкова Т.М. Менеджмент і маркетинг туризму: Навч. посібн. К.: Видавництво Ліра. К, 2012. 364 с.
46. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. К.: Академ. Видав., 2005. 456 с.
47. Кифяк В.Ф. Організація туристичної діяльності в Україні: підручник. Чернівці: Книги XXI, 2018. 300 с.
48. Веб сайт туристичного підприємства «Центр подорожей «Travelcity»». URL: <https://instagram.com/travel.city.km?igshid=YmMyMTA2M2Y=>
49. Мальська М.П. Організація та планування діяльності туристичних підприємств: теорія та практика: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 241 с.
50. Яворська А.К., Фасолько Т.М. Інтернет-технології в сучасному туристичному підприємстві. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці» (7 грудня 2021 року, м.Київ). 2021. С.617-619.

51. Яворська А.К. Мотивування працівників туристичної організації в сучасних умовах. Збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції «Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи» (11 лютого 2022 року, м.Хмельницький). 2022. С.188-190.

Виконала: студентка 4 курсу за спеціальністю 242 Туризм денної форми навчання

_____ Анастасія ЯВОРСЬКА

Науковий керівник:

доцент, кандидат економічних наук

_____ Тетяна ФАСОЛЬКО


Робота допущена до захисту:

завідувач кафедри публічного управління та адміністрування, д.держ.упр., доцент

_____ Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ

ДОДАТКИ

Додаток А

Серія В02	СВІДОЦТВО	№ 742570
ПРО ДЕРЖАВНУ РЕЄСТРАЦІЮ ФІЗИЧНОЇ ОСОБИ-ПІДПРИЄМЦЯ		
ТРИГУБА ТЕТЯНА ВІКТОРІВНА		
Ідентифікаційний номер фізичної особи-платника податків та інших обов'язкових платежів або номер та серія паспорта	3281216822	
Місце проживання фізичної особи-підприємця	29000, ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛ., МІСТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ, ВУЛИЦЯ МОЛОДІЖНА, БУДИНОК 17/1, КВАРТИРА 15	
Місце проведення державної реєстрації	ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	
Дата проведення державної реєстрації	08.09.2009	
Номер запису в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців	2 673 000 0000 033694	
Державний реєстратор		БАБІЙ О. М.
М.П.		

74860-43


ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА СЛУЖБА УКРАЇНИ
СВІДОЦТВО
 платника єдиного податку

Серія Б №106733

1. Видане суб'єкту господарювання
ТРИГУБА ТЕТЯНА ВІКТОРІВНА
(найменування суб'єкта господарювання (для юридичної особи), прізвище, ім'я, по батькові фізичної особи – підприємця)

3281216822
(Код за ЄДРПОУ (для юридичної особи), реєстраційний номер облікової картки платника податків або серія та номер паспорта (для фізичної особи – підприємця*))

2. Податкова адреса суб'єкта господарювання
29000 М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ВУЛ. МОЛОДІЖНА 1715

3. Дані документа, що підтверджує державну реєстрацію суб'єкта господарювання (юридичної особи або фізичної особи – підприємця відповідно до закону)
СВІДОЦТВО № 26730000000033694 від 08/09/2009
(назва, номер, дата)

4. Дата (період) обрання або переходу на спрощену систему оподаткування з «01» січня 2012 року
(словами)

5. Ставка єдиного податку 5,00%

6. Місце провадження господарської діяльності
м.Хмельницький вул.Маршала Рибалка 2а

7. Вид або види господарської діяльності
63.30.0 - Послуги з організації подорожувань
(номер та назва згідно з КВЕД, у разі здійснення виробництва – також вид продукту (продукції), що виробляється)

Найменування органу державної податкової служби, що видав свідоцтво
ДПІ у м.Хмельницькому

31 травня 2012 року

Процюк Т.М. керівника органу державної податкової служби

Інспектор Підберезня Ольга Павлівна


* Для фізичних осіб, які через свої реалістичні переконання відмовились від прийняття реєстраційного номеру облікової картки платника податків за повідомленням про це податковий орган і мають відмітку у паспорті.

СВІДОЦТВО ДІЙСНО ПІДТВЕРДЖУЄ ДОКУМЕНТА, ЩО ПОСВІДЧУЄ ОСОБУ

Заміна видів здійснення підприємницької діяльності згідно заяви від 12.12.2012:

79.11 Діяльність туристичних агентств

Заступник начальника **Т.М.Процюк**





Серія АВ № 467768

ЛІЦЕНЗІЯ

**Міністерство культури і туризму України
ДЕРЖАВНА СЛУЖБА ТУРИЗМУ І КУРОРТІВ**

Вид господарської діяльності **турагентська діяльність**

Прізвище, ім'я, по-батькові фізичної особи-підприємця **ТРИГУБА ТЕТЯНА ВІКТОРІВНА**

Місцепроживання фізичної особи - підприємця **29000, м.Хмельницький, вул.Молодіжна, буд.17/1, кв.15**

Ідентифікаційний номер фізичної особи - платника податків та інших обов'язкових платежів **3281216822**

Дата прийняття та номер рішення про видачу ліцензії
18/09/2009 №20

Строк дії ліцензії **з 18/09/2009 до 18/09/2014**

Номер в ліцензійному реєстрі - 6908

Заступник Голови Держтуризмкурортів  **С.В.Сьомкін**

Дата видачі ліцензії **23 ВЕР 2009**



Додаток Г

Обов'язки персоналу туристичного підприємства – «Центр подорожей»«Travelcity»»:

Посада	Обов'язки персоналу
Директор	<ul style="list-style-type: none"> • керувати відповідно до чинного законодавства діяльністю фірми, несучи всю повноту відповідальності за наслідки прийнятих рішень. • направляти діяльність на розвиток і вдосконалення якості послуг з урахуванням соціальних та ринкових пріоритетів. • підвищення ефективності роботи, зростання обсягів реалізації та збільшення прибутку. • вживати заходів щодо забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, раціональному використанню та розвитку їх професійних знань і досвіду. • вирішувати питання, що стосуються діяльності фірми в межах наданих йому законодавством, доручати ведення окремих напрямків діяльності іншим посадовим особам.
Менеджер з туризму	<ul style="list-style-type: none"> • здійснювати пошук найбільш вигідних по вартості, строкам і якості послуг, які надаються туроператорами, які надають послуги по розміщенню і екскурсійному обслуговуванню туристів. • встановлювати контакти з готелями, санаторіями і організаціями, які надають екскурсійні і транспортні послуги по перевезенню пасажирів; погоджує з ними основні умови договору на надання послуг і забезпечує заключення такого договору. • забезпечувати клієнта необхідною усною і письмовою інформацією, а також консультує клієнтів про: <ul style="list-style-type: none"> правила в'їзду в країну та перебування в ній; порядок і терміни оформлення віз; валютний і митний контроль; пам'ятки історії та культури; транспортне, візове, екскурсійне обслуговування; розміщення і харчування туристів; маршрути подорожей і програми перебування; дату і час початку і закінчення подорожі; порядок зустрічі, провідів і супровід туристів; міру забезпечення безпеки під час подорожі. • подавати та отримувати необхідні довідки та документи, в тому числі

	<p>закордонні паспорта туристів для оформлення віз.</p> <ul style="list-style-type: none"> • проводити інструктаж туристів по дотриманню заходів безпеки при огляді пам'яток, а також інструктує про правила поведінки в транспортних засобах і правилах надання першої медичної допомоги.
Маркетолог	<ul style="list-style-type: none"> • збір та аналіз даних про смакові переваги покупців (цей процес проводиться за допомогою аналізу продажів у торговельних точках або ж шляхом маркетингових досліджень); • збір інформації про продажі, за допомогою яких здійснюється аналіз попиту; організація та проведення маркетингових досліджень; аналіз переваг і недоліків конкурентних марок; • просування продукції (розробка концепції та рекомендацій, які зможуть допомогти у підвищенні продажів); • складання звітів та презентація рекомендацій щодо просування продукції.

Додаток Д

Система реалізації туристичного продукту та система до- та післяпродажного супроводу:

