

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ  
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА,  
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ  
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS  
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
БАКАЛАВРА

на тему «Мотивація та стимулювання праці як засіб підвищення ефективності  
роботи підприємства»

WORK MOTIVATION AND STIMULATION AS A MEANS OF ENTERPRISE  
EFFICIENCY INCREASING

---

Виконав: студент 4 курсу, групи 6.0739-гктс,  
спеціальності 073 Менеджмент  
освітньої програми Менеджмент готельного, курортного та  
туристичного сервісу

Алфімова А. С.  
(ініціали та прізвище)

Керівник доцент кафедри ПМОіЛ,  
к.е.н., доц. О.В. Гудима  
(посада, вченезвання, науковий ступінь, підпис, ініціали та прізвище)

Рецензент доцент кафедри ПМОіЛ,  
к.е.н., доц. Шишкін В. О.  
(посада, вченезвання, науковий ступінь, підпис, ініціали та прізвище)

Запоріжжя - 2023

## ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти Бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент,

освітня програма Менеджмент готельного, курортного та туристичного сервісу

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

к.е.н., доц. Павлюк Т.С.

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

### ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Алфімовій Анастасії Сергіївні

1. Тема роботи: «Мотивація та стимулювання праці як засіб підвищення ефективності роботи підприємства»

керівник роботи доцент кафедри ПМОіЛ, к.е.н., доц. Гудима О.В.

затверджені наказом ЗНУ від « 12 » січня 2023 року № 26-с

2. Строк подання студентом роботи « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності ТОВ «Туристична компанія Тревел Січ»

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ – складається з 3 підрозділів: 1.1. Сутність і зміст механізму системи мотивації та методів стимулювання праці персоналу підприємства. 1.2. Сучасні методи матеріальної та нематеріальної мотивації праці персоналу. 1.3. Зарубіжний досвід стимулювання та мотивації праці та доцільність їх застосування в Україні.

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ЯК ЗАСОБУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА - складається з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства. 2.2 Оцінка та аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища

підприємства. 2.3 Аналіз організації системи мотивації та стимулювання на ТОВ «Тревел Січ».

РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ - складається з 1 підрозділу: 3.1

Основні напрямки удосконалення мотивації та стимулювання праці на туристичному підприємстві.

#### 5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Гудима О.В., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій і логістики, факультету менеджменту ЗНУ	13.02.2023	13.02.2023
2	Гудима О.В., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій і логістики, факультету менеджменту ЗНУ	14.03.2023	14.03.2023
3	Гудима О.В., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій і логістики, факультету менеджменту ЗНУ	17.04.2023	17.04.2023

#### 6. Дата видачі завдання 13.02.2023.

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	лютий	виконано
2	Вивчення літературних джерел	лютий	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	березень	виконано
5	Виконання розділу 1	березень	виконано
6	Виконання розділу 2	квітень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Студент

\_\_\_\_\_ ( підпис )

А.С. Алфімова

\_\_\_\_\_ (ініціали та прізвище)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ ( підпис )

О.В. Гудима

\_\_\_\_\_ (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_ ( підпис )

\_\_\_\_\_ (ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Мотивація та стимулювання праці як засіб підвищення ефективності роботи підприємства». 72 сторінки, 13 таблиць, 9 рисунків. Перелік посилань нараховує 25 найменувань.

Актуальність теми визначається тим, що без мотивації працівника неможливий нормальний розвиток підприємства з одного боку, а з іншого – змінні зовнішні та внутрішні умови функціонування вимагають використання найсучасніших, передових методів стимулювання, що мають відповідати індивідуальним особливостям функціонування конкретного господарського суб'єкта. Мотивація та стимулювання співробітників займає одне з центральних місць в управлінні персоналом, оскільки вони є причиною їх поведінки. Керівники не завжди чітко уявляють, які мотиви стимулюють їх підлеглих на ефективну роботу і часто переоцінюють значимість для працівників «базових мотивів», таких як безпека, зарплата, надійність і недооцінюють внутрішні стимули до роботи – творчість, ініціативність, самостійність, необмеженість фантазії та бажання досягти високих результатів.

Метою роботи є аналіз практичних аспектів мотивації та стимулювання праці з метою розробки пропозицій щодо їх удосконалення на підприємстві.

Об'єктом дослідження є система мотивації та стимулювання персоналу на ТОВ «Туристична компанія Тревел Січ».

Інформаційну базу роботи становлять вітчизняні та закордонні статті, публікації з теми мотивації та стимулювання праці, підручники, монографії, що описують аспекти мотивації та стимулювання праці на туристичних підприємствах, статистичні дані ТОВ «Туристична компанія Тревел Січ».

Під час виконання роботи було розкрито сутність зміст механізму системи мотивації та методів стимулювання праці персоналу підприємства, виявлено сучасні методи матеріальної та нематеріальної мотивації праці персоналу, досліджено зарубіжний досвід стимулювання та мотивації праці та розглянуто доцільність їх застосування в Україні. На основі теоретичного матеріалу було досліджено діяльність туристичної компанії «Тревел Січ» на туристичному ринку, проаналізовано внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, проаналізовано організацію системи мотивації та стимулювання на досліджуваному підприємстві та надано рекомендації з удосконалення мотивації та стимулювання на туристичному підприємстві.

**КОМПЕНСАЦІЙНИЙ ПАКЕТ, МОТИВАЦІЯ, СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ, НЕМАТЕРІАЛЬНЕ ТА МАТЕРІАЛЬНЕ СТИМУЛЮВАННЯ, ОПЛАТА ПРАЦІ, ПРЕМІЇ ТА ДОПЛАТИ, ФІНАНСУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ.**

## ABSTRACT

Qualification work: "Motivation and stimulation of labor as a means of increasing the efficiency of the enterprise." 72 pages, 13 tables, 9 figures. The list of links includes 25 items.

The relevance of the topic is determined by the fact that, on the one hand, the normal development of the enterprise is impossible without employee motivation, and on the other hand, the changing external and internal conditions of functioning require the use of the most modern, advanced methods of stimulation, which must correspond to the individual characteristics of the functioning of a particular economic entity. Motivation and stimulation of employees occupies one of the central places in personnel management, as they are the cause of their behavior. Managers do not always clearly imagine what motives stimulate their subordinates to work efficiently and often overestimate the importance for employees of "basic motives", such as safety, salary, reliability, and underestimate internal incentives for work - creativity, initiative, independence, unlimited imagination and the desire to achieve high results.

The purpose of the work is to analyze the practical aspects of motivation and stimulation of labor in order to develop proposals for their improvement at the enterprise.

The object of the research is the system of motivation and stimulation of personnel at Travel Sich Tourist Company LLC.

The information base of the work consists of domestic and foreign articles, publications on the topic of motivation and labor stimulation, textbooks, monographs describing aspects of motivation and labor stimulation at tourist enterprises, statistical data of Travel Seach Tourist Company LLC. During the work, the essence of the mechanism of the motivation system and methods of stimulating the work of the company's personnel was revealed, modern methods of material and non-material motivation of the personnel were revealed, the foreign experience of labor stimulation and motivation was studied and the feasibility of their application in Ukraine was considered. On the basis of theoretical material, the activity of the travel company "Travel Sich" on the tourist market was investigated, the internal and external environment of the enterprise was analyzed, the organization of the system of motivation and stimulation at the researched enterprise was analyzed, and recommendations were given to improve motivation and stimulation at the tourist enterprise.

COMPENSATION PACKAGE, MOTIVATION, STAFF INCENTIVES, INTANGIBLE AND MATERIAL INCENTIVES, PAYMENT, BONUSES AND BONUSES, STAFF FINANCING.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,  
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ЗМІ – засоби масової інформації;

ЗС – зовнішнє середовище;

Кіл-ть – кількість;

м. – місто;

НМ – непряма мотивація;

СК – статутний капітал;

СМ – спонукальна мотивація;

Сп – соціальний пакет;

ПМ – пряма мотивація;

Пит. вага – питома вага;

р. – рік;

табл. – таблиця;

т.д. – так далі;

т.- д. – туро-днів;

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

тис.грн. – тисяч гривень;

рис. – рисунок;

HRM - управління людськими ресурсами.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ.....	10
1.1 Сутність і зміст механізму системи мотивації та методів стимулювання праці персоналу підприємства.....	10
1.2 Сучасні методи матеріальної та нематеріальної мотивації праці персоналу.....	17
1.3 Зарубіжний досвід стимулювання та мотивації праці та доцільність їх застосування в Україні.....	24
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ЯК ЗАСОБУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА.....	34
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	34
2.2 Оцінка та аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.....	42
2.3 Аналіз організації системи мотивації та стимулювання на ТОВ «Тревел Січ» .....	49
РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ.....	56
3.1 Основні напрямки удосконалення мотивації та стимулювання праці на туристичному підприємстві.....	56
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	73

## ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному управлінні персоналом все більшого значення набувають мотиваційні аспекти. Основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу є мотивація персоналу.

Основна мета процесу стимулювання – це отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну ефективність та прибутковість діяльності туристичного підприємства.

Мотивація та стимулювання співробітників займає одне з центральних місць в управлінні персоналом, оскільки вони є причиною їх поведінки. Керівники не завжди чітко уявляють, які мотиви стимулюють їх підлеглих на ефективну роботу і часто переоцінюють значимість для працівників «базових мотивів», таких як безпека, зарплата, надійність і недооцінюють внутрішні стимули до роботи – творчість, ініціативність, самостійність, необмеженість фантазії та бажання досягти високих результатів.

Питання мотивації та стимулювання праці та шляхи їх удосконалення досліджували у своїх наукових працях такі фахівці, як В. Врум, А. Маслоу, Д. Мак-Клеланд, Ф. Херцберг, Ф. Тейлор, В. Адамчук, О.Ф. Вареник, В.Ф. Грищенко, О.І. Драч, Л.О. Лещенко, А.О. Медік, С.А. Шапіро та інші. Значний внесок у вирішенні проблем мотивації персоналу зробили і вітчизняні науковці, такі як Д.П. Богиня, В.М. Данюк, А.М. Колот, С.О. Цимбалюк та інші.

Актуальність та необхідність продовження досліджень з даної теми обумовлена тим, що без мотивації працівника неможливий нормальний розвиток підприємства з одного боку, а з іншого – змінні зовнішні та внутрішні умови функціонування вимагають використання найсучасніших, передових методів стимулювання, що мають відповідати індивідуальним особливостям



функціонування конкретного господарського суб'єкта.

Об'єкт дослідження – система мотивації та стимулювання персоналу на ТОВ «Туристична компанія Тревел Січ».

Предмет дослідження – теоретико-методичні підходи щодо основ мотивації та стимулювання праці персоналу на туристичному підприємстві.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є аналіз практичних аспектів мотивації та стимулювання праці з метою розробки пропозицій щодо їх удосконалення на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети було визначено наступні завдання:

- розкрити сутність і зміст механізму системи мотивації та методів стимулювання праці персоналу підприємства;
- виявити сучасні методи матеріальної та нематеріальної мотивації праці персоналу;
- дослідити зарубіжний досвід стимулювання та мотивації праці та розглянути доцільність їх застосування в Україні;
- надати загальну характеристику ТОВ «Туристична компанія Тревел Січ» та її місце в структурі туристичного ринку України;
- оцінити та проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище досліджуваного підприємства;
- провести аналіз організації системи мотивації та стимулювання на ТОВ «Тревел Січ»;
- розробити напрямки удосконалення мотивації та стимулювання праці на туристичному підприємстві.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі використовувалися загальнонаукові і спеціальні методи пізнання, метод наукової абстракції; методи якісного аналізу і синтезу, індукції і дедукції; методи кількісного аналізу економічних показників (спостереження, порівняння, групування, структурування та узагальнення).

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ

#### 1.1 Сутність і зміст механізму системи мотивації та методів стимулювання праці персоналу підприємства

Необхідністю змін у системі управління персоналом характеризуються сучасні умови господарювання на вітчизняних підприємствах. Пошук ефективних шляхів управління працею та забезпечення активізації людського чинника є головним завданням підприємств різних форм власності. Мотивація виступає вирішальним чинником ефективності будь-якої людської діяльності. Безперечно, економічним та соціальним ефектом підприємства та кінцевим результатом його діяльності є залежність від ефективності управління персоналом та його мотивації. В умовах сучасної економіки України механізм мотивації праці є недостатньо розвиненим, оскільки на практиці, як правило, застосовуються методи спроб і помилок, які знижують конкурентоспроможність національних підприємств.

Складовим елементом системи управління персоналом є мотивація, тому що вона спрямована на досягнення особистих інтересів працівника та цілей діяльності підприємства. У основі трудової діяльності працівника покладено головним чином матеріальні потреби та інтереси, а отже керівництво підприємства повинно створювати тривалі мотиви праці працівників. Для цього виникає необхідність створення таких умов праці, за яких працівниками сприймається своя праця, у вигляді джерела справедливої матеріальної винагороди та основою його професійного росту.

Мотивація – це сукупність управлінських дій, спрямованих на заохочення себе та інших працівників до досягнення особистих цілей. Основою успіху

організації є система мотивації персоналу. Для досягнення результатів необхідно забезпечити мотивацію персоналу на всіх рівнях управління організацією із забезпеченням взаємодії. Головною метою процесу мотивації є отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну ефективність та прибутковість підприємства [17, с. 105].

У структуру мотивації персоналу входить п'ять напрямків: умови праці, ресурси, визнання, взаємовідносини, відповідальність (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Види мотивації персоналу

Аналіз існуючої системи мотивації та якісного складу працівників, мотиваційну сферу персоналу та оцінку необхідності зміни системи мотивації доцільно проводити у вигляді моніторингу. Існує ряд вимог до системи мотивації персоналу підприємства, а саме:

- об'єктивність: розмір винагороди працівника повинен визначатися на основі об'єктивної оцінки результатів його роботи;
- передбачуваність: працівник повинен знати, яку винагороду він отримає залежно від результатів своєї роботи;
- адекватність: винагорода повинна бути адекватною трудовому внеску кожного працівника до результату діяльності всього колективу, його досвіду та рівня кваліфікації;
- своєчасність: винагорода повинна слідувати за досягненням результату якомога швидше (якщо не у формі прямої винагороди, то принаймні у формі обліку подальшої винагороди);
- значення: винагорода повинна бути значною для працівника;
- справедливість: правила визначення винагороди повинні бути зрозумілі кожному працівнику організації і бути чесними, зокрема, з його позиції [4, с.89].

При розгляді мотивації трудової діяльності, розглядаються такі її види: матеріальна, моральна та адміністративна.

Дія матеріальної мотивації відбувається через систему оплати праці, якою передбачено також і матеріальні санкції за допущені помилки, брак продукції і т.п.

За допомогою моральної мотивації у працівників виникає почуття гордості за своє підприємство, відчуття потрібності та необхідності.

З допомогою адміністративної мотивації розвивається дисципліна праці, відповідальність працівників та дисциплінарні покарання і заохочення.

Загалом, для ефективного результату системи мотивації на підприємстві результат, вона повинна базуватися на таких принципах:

- формування гармонійного виробничого колективу;
- гарні взаємовідносини між працівниками;
- повага до інтересів працівника та його потреб;
- створення комфортних умов праці;
- професійний ріст працівників;
- справедливий розподіл доходів та участь працівників у прибутках;
- залучення працівників в управління підприємством;
- турбота про соціальний розвиток колективу.

Таким чином, складовою сучасних систем управління персоналом виступає система мотивації. В її основу зосереджується розуміння працівника як головного елемента процесу виробництва. В процесі роботи з персоналом підприємства основним є не тільки стимулювання та мотивація до вищої продуктивності, ефективності праці, а й розвиток трудового потенціалу підприємства, підвищення конкурентоспроможності персоналу, комплексна мотивація трудової діяльності.

Стимулювання є методом впливу на працівника з метою задоволення певних його потреб. Ці методи спрямовують на спонукання працівників до поліпшення трудової діяльності працівників.

Стимулювання співробітників виступає центральною проблемою в управлінні людськими ресурсами, оскільки вона є прямою причиною поведінки співробітників.

Досить широко зараз розглядається в науковій та публіцистичній літературі питання ефективного стимулювання та мотивації кадрового потенціалу. В ході дослідження виявлено зв'язок між стимулами та збільшенням бажання людини до виконання завдань. Згодом це поняття отримало назву «мотивація».

В результаті ефективного управління персоналом ми зосереджуємося на побудові системи стимулювання та мотивації працівників.

Зосередження зусиль співробітників на досягненні цілей, які визначені у стратегії підприємства є результатом ефективного управління людськими ресурсами. Досягнення максимальної конвергенції між організаційними очікуваннями та інтересами працівників щодо їхньої професійної діяльності є кінцевою метою роботи з персоналом.

Стимулювання є одним із засобів, за допомогою якого може здійснюватись мотивація трудової діяльності.

Стимулювання праці - це умови, за яких працівники відчують, що вони можуть працювати більш продуктивно, підвищують своє бажання, і це бажання породжує потребу працювати продуктивніше [1, с. 14].

Найпростіша модель стимулювання праці через потреби показана на рисунку 1.2.

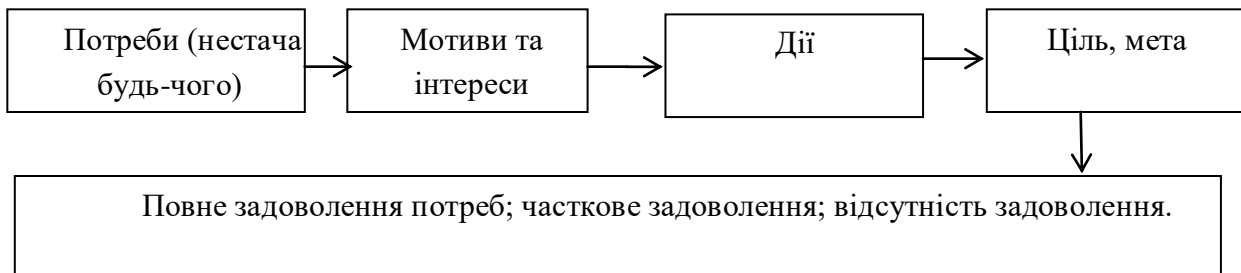


Рисунок. 1.2 – Спрощена модель стимулювання через потреби

Гостротою потреби у працівника визначається сила мотивації. Чим більше бажання отримати цей товар або послугу, тим краще діятиме працівник. Отже, важливим чинником індивіда виступає система потреб, мотивацій та за непокоєнь, тобто те, що визначає причини його дій і допомагає у поясненні рішень, які вони приймають. Потреби особистості - це усвідомлення того, що спонукає людину до дії [3, с. 34].

Розрізняють два види мотивації: внутрішню та зовнішню. Внутрішню мотивацію пов'язують з інтересом до діяльності, важливістю завдання, яке

потрібно виконати, свободою дій, можливостями для самореалізації, розвитку своїх умінь і навичок. Зовнішня мотивація формується під впливом зовнішніх факторів, таких як умови оплати праці, соціальні гарантії, можливості просування по службі, винагороди і покарання з боку начальства. Вони мають сильний вплив, але не обов'язково постійний.

На практиці немає чіткої різниці між «зовнішньою мотивацією» та «внутрішньою мотивацією». Хоча зрозуміло, що мотивація має значний вплив на продуктивність людини, прямого зв'язку між мотивацією та кінцевим результатом трудової діяльності немає.

Системи винагород використовуються для спонукання людей до ефективної роботи. У поєднанні з поняттям «стимул» термін «винагорода» має ширше значення, ніж просто гроші та задоволення, з якими його найчастіше асоціюють. Винагорода - це те, що людина вважає цінним для себе [2, с. 340]. Однак поняття цінності є унікальним для кожної людини, і тому оцінка винагороди та їх відносна цінність також різні. В таблиці 1.1. наведено основні параметри трудової діяльності з точки зору трудової мотивації.

Таблиця 1.1 – Основні параметри трудової діяльності з точки зору трудової міграції.

Основні параметри роботи	Основні психологічні стани	Стимулювання працівника
<ul style="list-style-type: none"> <li>- визначеність роботи;</li> <li>- значність роботи;</li> <li>- різноманітність умінь та навичок;</li> <li>- зворотній зв'язок</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відчуття відповідальності за результати роботи;</li> <li>- відчуття важливості роботи;</li> <li>- гордість за успішне завершення роботи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- висока внутрішня робоча мотивація;</li> <li>- висока якість виконання роботи;</li> <li>- високий ступінь задоволення від роботи;</li> <li>- мала кількість прогулів і низька плинність кадрів;</li> </ul>

Стимули повинні узгоджуватися з цінностями та структурою інтересів працівників, а також із повним потенціалом наявної робочої сили [5].

У впливі на робочу силу заохочень за ефективну працю, соціального впливу, колективної винагороди та індивідуальної винагороди полягає основна функція стимулювання. Цими формами впливу активізується робота органів управління та підвищується ефективність загальної системи управління підприємством. Суть стимулювання полягає в тому, що працівники підприємства виконують свою роботу у відповідності до покладених на них обов'язків і прав на основі управлінських рішень, спрямованих на зміну обставин.

Розглянемо вплив заохочень на оцінку ефективності:

- підвищення продуктивності праці співробітників в результаті прийняття стимулів;
- інерція, коли стимули починають слабшати через звикання;
- зниження продуктивності через відсутність мотивації стимулу;
- не мотивуючі стимули;
- де мотивуючі стимули.

Отже, для побудови ефективної системи стимулювання, необхідно розібратися в мотивації. Сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину використовують для аналізу проблеми стимулів та мотивів.

Отже, стимулювання – це один із засобів, за допомогою якого може здійснюватись мотивація трудової діяльності. З терміном «мотивація» пов'язані всі основні сторони активної життєдіяльності індивіда: завдяки певним спонуканням він організовує свою поведінку, виконує трудову та іншу діяльність, відчуває бажання, прагне до їх здійснення і т.д.



## 1.2 Сучасні методи матеріальної та нематеріальної мотивації праці персоналу

До складу матеріальної системи мотивації входять: рівень заробітної плати, оклад, премія, відсотки, компенсації, відпускні та інші форми оплати, як правило, у грошовій формі. Нематеріальна мотивація включає навчання, похвали, грамоти, конкурси, іменні подарунки, різні змагання тощо [2].

Низький рівень заробітної плати, зміни стандартів і норм, у відповідності до вимог європейського законодавства, а також необхідність розробки нових методів економічного стимулювання працівників на ринку праці на сучасному етапі розвитку української економіки є важливими проблемами матеріальної мотивації.

У залежності від можливостей підприємств необхідно забезпечити достатньо високий рівень надбавок і премій, для демонстрування реального інтересу керівників до підтримки прагнення до якісної роботи. При оплаті слід використовувати:

- залежності між коштами на оплату праці та результатами економічних цілей підприємств;
- залежності між заробітною платою та продуктивністю кожного працівника;
- залежності між здатністю задовольняти основні потреби працівників та рівнем заробітної плати;
- залежності між економічним і моральним суспільним визнанням та результатами праці працівників [6, с. 456].

Важливим розумінням для керівництва підприємства є прийняття рішення коли і за яких умов застосовувати той чи інший вид трудової мотивації. Ефективність та прибутковість підприємства напряму залежить від цього. Наприклад, якщо на підприємстві використовувати лише матеріальну

мотивацію, це не приведе до бажаного результату. Звісно, працівники в основному працюють за матеріальну винагороду, то чим вище вона буде, тим краще, але все ж дослідження потреб працівників підприємств, демонструє, що людина не задовольняється лише матеріальним. Важливим є задоволення потреб у визнанні, повазі до себе, її потреб та інтересів, необхідності праці в комфортних, безпечних умовах, а також в гармонійній роботі в колективі, з хорошими взаємовідносинами між працівниками. Все це забезпечується за допомогою нематеріальної мотивації. Потрібно зважати на неї, зокрема, керівникам певних державних підприємств, де неможливо встановити високу заробітну плату. Та і на підприємствах, де немає проблем з фінансуванням, нематеріальна мотивація важлива, задля утримання висококваліфікованих працівників [5].

У сучасних умовах зростає роль факторів нематеріальної мотивації, які впливають на продуктивність праці, ефективність виробництва та конкурентоспроможність. Успішна реалізація стратегічних цілей підприємств значною мірою визначається здатністю їх персоналу до продуктивної, якісної та творчої роботи, формування та впровадження нових ідей, отримання нових знань та розвитку навичок, які разом дають позитивний результат і гарантують успіх [14].

Нематеріальну мотивацію характеризує цілий ряд аспектів - від самомотивації співробітників та оцінки його заслуг колегами, до внутрішнього клімату підприємства, можливостей вираження себе в різних аспектах життя підприємства. Нематеріальні методи мотивації можуть застосовуватися до конкретних працівників або реалізовуватися безадресно. До безадресних відносяться загальні корпоративні заходи, а також надання різних пільг (соціальний пакет). Зараз соціальний пакет є одним з найефективніших способів мотивації працівників. Він може бути представлений у вигляді:

- організація безкоштовного харчування;

- медичне страхування;
- оплата транспортного і мобільного зв'язку;
- пільгові або безкоштовні поїздки в санаторій за станом здоров'я;
- можливість підвищення кваліфікації або навчання за рахунок підприємства.

Поліпшення умов праці є іншим способом нематеріальних стимулів, до яких відносяться:

- забезпечення персоналу новітніми технологіями;
- створення зручних робочих зон;
- вдосконалення дизайну інтер'єрів
- встановлення систем кондиціонування та опалення приміщень тощо.

Отже, ефективно розроблена система мотивації персоналу, яка складається з матеріальних і нематеріальних факторів, дозволить підвищити ефективність підприємства та його конкурентоспроможність.

Окрім перерахованих матеріальних і нематеріальних методів мотивації, виділяють такі найбільш ефективні методи мотивації персоналу, такі як:

- типові стимули, до яких відносяться: просування по посадовій драбині, збільшення повноважень, дача відсотка економічного ефекту, визнання, грошова винагорода, страхування життя і здоров'я, оплата медичних послуг, позачергова оплачувана відпустка, гарантія збереження робочого місця, та інші;
- індивідуальний пакет стимулів, націлений на певного співробітника;
- покарання, як один із методів мотивації працівників;
- грошові виплати за виконання задуманих цілей;
- виплати до заробітної плати для стимулювання правильного способу життя співробітників;
- особливі індивідуальні винагороди;
- соціальна політика компанії як механізм економічного стимулювання.

Отже, зацікавленість співробітників у роботі на підприємстві та її ефективній економічній діяльності тим краще, чим більше кількість відведених пільг та послуг.

До нематеріальних стимулів можна віднести такі як:

- винагороди-подяки. До них відносять дипломи, звання «кращий у професії», «керівник року», «менеджер року» з врученням значків та цінних подарунків, письмові подяки керівництва підприємства, записи у трудову книжку.

- винагороди, які пов'язані з великою оцінкою статусу працівника, запрошення працівника в якості лектора, помічника та ін.

До напрямків активізації застосування нематеріальних факторів для поліпшення лояльності співробітників підприємства належать:

- формування і становлення організаційної культури;
- формування механізмів управління конфліктами;
- підтримка хорошого психологічного клімату в колективі;
- чуйне ставлення до проблем співробітників і формування у них почуття захищеності;
- взаємодія працівників в колективі;
- створення «єдиної команди» шляхом поліпшення близькості сприятливих емоційних зв'язків і розвиток позитивного групового думки щодо виконуваної діяльності [15, с. 61].

Дуже різноманітними є способи мотивування співробітників підприємства, і залежать вони від розвиненості системи мотивування в організації та загальної системи управління, а також особливостей діяльності самої фірми.

Стандартний опис процесу мотивації складається з таких понять як: потреби, мотиви та цілі (табл. 1.2.)

Таблиця 1.2 – Методи мотиваційного механізму працівників

Методи мотиваційного механізму мотивації працівників	
Методи матеріальної мотивації	Заробітна плата; доплати, надбавки, виплати, компенсації згідно законодавству; преміювання та бонусні виплати в залежності від досягнутих результатів, оплата відпусток, виплати при звільненні
Соціальний пакет	Службовий автомобіль, телефон; кредитування та надання юридичних консультацій; оплата харчування; медичне страхування та заходи профілактики захворювань; оплата абонементу до спортзалу; корпоративні святкування, відпочинок, подорожі
Методи нематеріальної мотивації	Гуманізація праці (розвиток виробничої демократії, змістовності праці, безпека праці); навчання (тренінги, курси підвищення кваліфікації, курси водіїв, магістерські програми); делегування повноважень; кар'єрне зростання та професійний розвиток

Існує три механізми мотивування трудової поведінки:

- грошове заохочення;
- організаційні методи;
- морально-психологічні.

Самим відомим методом матеріального мотивування є індивідуальна премія. Її потрібно давати декілька разів на рік, тому що вона може втратити своє мотивуюче значення і стати заробітною платою. Керівництву підприємства треба грамотно встановити відсотки премії в залежності від результатів роботи працівників. В більшості випадків розмір премії може бути не менше 30 - 35 % основного заробітку, при цьому на нижчому рівні керівництва премія повинна бути 10-30 %, на середньому 10-40 %, на вищому 15-50 % [18, с. 294].

З грамотного вибору критеріїв та їх диференціацією залежно від місця і характеру підструктури, рівня посад, орієнтацією на вклад і підсумкові результати, гнучкість критеріїв оцінки досягнень співробітника складається ефективність преміювання.

Жодна система грошової винагороди не може в повному обсязі передбачити характер і важливість праці, особистий внесок співробітника і вазі кордону роботи, так як багато трудових функцій не визначено в нормативних актах і посадових регламентах [19].

Зараз неможливо розраховувати, що мотивація, яка дала відповідні результати попереднього року, буде ефективною і наступного разу, бо потреби змінюються весь час. З розвитком особистості появляються потреби в саморозвитку.

Окрім матеріальних способів мотивації на підприємстві використовуються не економічні: організаційні та морально-психологічні.

До організаційних способів мотивування належать такі як [23]:

- участь у справах компанії;
- можливість навчитися новим знанням і навичкам;
- збагачення змісту праці.

До морально-психологічних відносяться:

- створення умов, для професійної гордості та особистої відповідальності за виконану працю;
- присутність виклику;
- забезпечення можливостей показати себе в роботі;
- визнання.

У практиці управління, зазвичай, одночасно використовуються різні методи та їх комбінації. Для кращого управління мотивацією виникає необхідність застосування в управлінні підприємством усіх трьох груп методів. Тому що, застосування окремо власних та фінансових мотивацій не дасть

можливості мобілізувати творчу активність співробітників підприємства на досягнення цілей. Для досягнення максимальної ефективності важливо використання нематеріальної мотивації. (рис. 1.3)

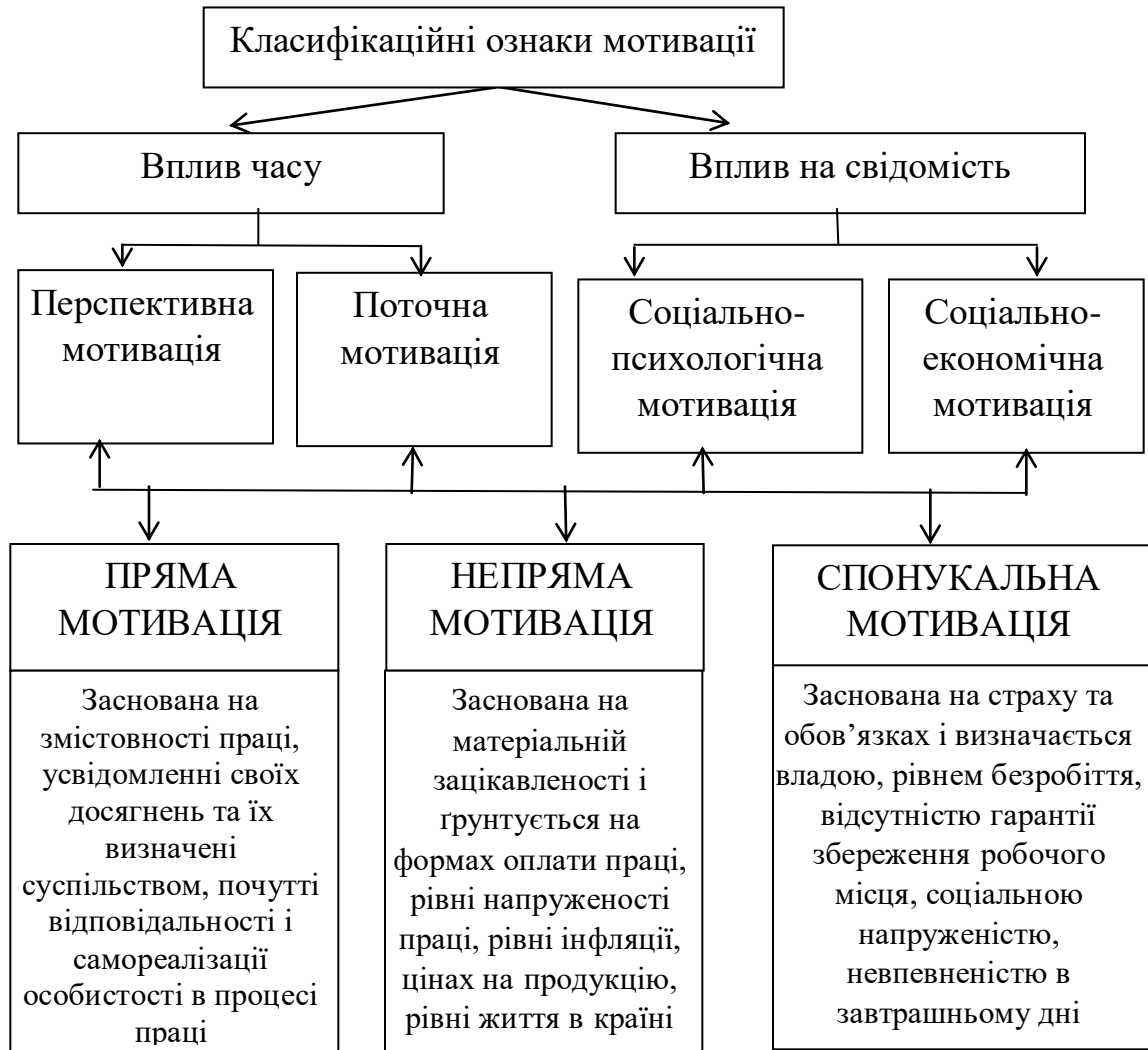


Рисунок 1.3 – Класифікаційні ознаки мотивації

*Джерело: побудовано автором*

В умовах сучасного ринку економічні методи управління отримують подальшого розвитку, при цьому підвищується результативність та дієвість економічних мотивів, що дозволяє поставити кожного працівника і колектив в такі економічні умови, при яких з'являються можливості найбільш повного поєднання особистих інтересів з робочими цілями.

Отже, розроблення системи мотивації персоналу та використання на її основі різноманітних методів матеріальної та нематеріальної мотивації залежить від багатьох факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства: економічної ситуації в регіоні, країні, світі, характеру виробництва та особливостей галузі, фінансового стану підприємства, умов праці, освітнього, професіонального, вікового, статевого складу працівників, їх посади, характеру, життєвих потреб тощо.

### 1.3 Зарубіжний досвід стимулювання та мотивації праці та доцільність їх застосування в Україні

У країнах з розвиненою ринковою економікою нагромаджено великий досвід застосування найрізноманітніших систем стимулювання та мотивації праці.

Для кращого розуміння стимулювання та мотивації праці розпочнемо їх з розгляду основних їх компонентів за допомогою зарубіжного досвіду. Отже, виділяють такі складові мотивації:

1. Економічна складова, зосереджена на формуванні середнього класу в країні. Праця людей націлена здебільшого для задоволення економічних потреб, які представлені заробітною платою та преміями.

2. Соціальна складова визначається ставленням працівників до конкуренції, як ресурсу вирішального значення. Саме це привело до того, що японські та європейські фірми у цьому ракурсі випереджують американські фірми. Найважливішою складовою успішної діяльності фірми є формування відношення дбайливого ставлення до працівників, піклування про мікроклімат у колективі та їх відпочинок.

Отже, якщо особливості менталітету українців наближають їх до народів країн Сходу, то можна запевнити, що за допомогою соціального мотивування



можна отримати не менші результати в економіці України: збільшення конкурентоспроможності української продукції та зростання продуктивності праці. Відбувається також ріст соціального ефекту у вигляді зацікавленості праці та кінцевих результатів роботи. Але у сьогоденні виникають зовсім інші проблеми: робітників не задовольняє ставлення до них керівництва, а приватні підприємці є байдужими до проблем зі здоров'ям, яке пов'язане з трудовою діяльністю.

3. Науково-технічна складова орієнтується на нову модель розвитку і використання трудових ресурсів, основою якої є орієнтація на висококваліфіковану робочу силу інтегровану в систему виробництва. Основні елементи даної моделі зводяться до безперервності процесу підвищення кваліфікації персоналу, мобільності і багатoproфільності робочої сили та партнерських відносин між управлінцями та виконавцями.

4. Екологічною складовою мотивації працівників є екологізація освіти та всієї економіки України, та сфери інвестиції у вигляді розробки і використання природоохоронних технологій.

Системи оплати праці у різних країнах характеризуються своїми відмінними ознаками, але, за державою залишається функція створення єдиної нормативно-інформаційної бази, якою дозволено ефективно вирішування всього комплексу господарських, технічних і соціальних питань у межах підприємства. Ефективність системи оплати праці можлива лише тоді, коли у сукупності задовольнятиме інтереси суб'єктів відносин, пов'язаних з оплатою праці, тому, використання передового досвіду високорозвинених країн є необхідністю при побудові чи коригуванні системи оплати праці на вітчизняних підприємствах та окремих її складових [20, с.87].

Водночас спостерігаємо загальну спрямованість систем оплати праці на підвищення ефективності виробництва. Однак у всіх випадках норми праці встановлюються безпосередньо на підприємствах. Практичну допомогу

підприємствам щодо цього надають некомерційні та приватні консультативні центри, асоціації, які професійно займаються питаннями нормування праці (відповідне програмне забезпечення із використанням сучасних засобів обчислювальної техніки) [19, с.82].

У низці країн трудовим законодавством встановлюється: індексація заробітної плати; виплати гарантійного і компенсаційного характеру, правила оплати відпусток і святкових днів, простоїв, шлюбу та інші; порядок і періодичність виплат заробітної плати, способи захисту заробітків працівників від надмірних вирахувань тощо. З метою підвищення якості продукції, а не її кількості чимало іноземних підприємств використовує почасову оплату праці робітників [19, с.83].

У країнах з розвинутою ринковою економікою зараз значна увага приділяється посиленню стимулювальної ролі тарифної заробітної плати, в основі розвитку якої покладено концепцію гнучкого тарифу. Сутність цієї тенденції заключається в тому, що основним завданням тарифної заробітної плати є стимулювання підвищення кваліфікації працівників, у вигляді стимулювання індивідуальних результатів праці насамперед виробітку і якості продукції. На базі концепції гнучкого тарифу зарубіжними фахівцями розроблена модель заробітної плати, в якій розмір тарифу поставлений в залежність відрезультативності праці [21, с.270].

Установлення ефективних рівнів оплати праці, оптимізація витрат на заробітну плату і водночас розроблення та застосування дієвого мотиваційного механізму на підприємстві є важливим та складним завданням. Вирішити низку вищезначених проблем можливо за допомогою критичного і зваженого вивчення та адаптації сучасного європейського досвіду до вітчизняних умов. Результати дослідження основних регуляторів заробітної плати працівників, які впливають на встановлення її справедливої диференціації у країнах Європи, свідчать, що кожна країна в цьому питанні має певні традиції і однакового

підходу щодо його вирішення не існує [9, с. 19].

У процесі вдосконалення систем стимулювання і оплати праці на вітчизняних підприємствах мова може йти про узагальнення і запозичення керівниками зарубіжного прогресивного досвіду у сфері використання сучасних систем оцінки персоналу, формування і застосування системи матеріального заохочення різних категорій працівників, а також залучення значної частини персоналу до управління виробництвом (справами фірми) [1, с. 14].

У сучасних умовах інноваційного розвитку економіки до працівників підприємств ставляться високі вимоги, з'являються нові підходи до винагороди.

П. Друкер наголошував: «Задоволеність грошовою винагородою може мотивувати тільки в комплексі з іншими факторами, що змушують персонал приймати на себе відповідальність» [7, с. 130].

Завданнями ефективно організації системи оплати і стимулювання праці на підприємстві полягає в оптимальній диференціації розмірів винагороди за працю з точки зору виконання нею стимулюючого впливу та економічного обґрунтування відповідно до цінності даної праці. Отже, важливим чинником визначення базової оплати праці є її оцінювання [10, с. 85].

В табл. 1.3 узагальнено відмінності в системах оплати та мотивації праці персоналу американських та європейських підприємств.

Продуктивність праці виявляється найбільш важливим обґрунтуванням для систем оплати праці. У більшості західноєвропейських підприємств сформовані преміальні фонди для заохочення за створення, освоєння й випуск нової продукції.

У ЄС розглядається політика стимулювання та мотивації оплати праці як частина макроекономічної політики, яка спрямована на збереження стабільності цін, ефективної зайнятості, забезпечення людського розвитку.

Таблиця 1.3 – Моделі політики оплати та мотивації праці на підприємствах у зарубіжних країнах

Країна	Сутність моделі оплати та мотивації праці
Великобританія	Дві модифікації системи оплати праці, що залежать від прибутку: грошова та акціонерна, що передбачає часткову оплату у вигляді акцій. Передбачається можливість застосування коливної системи заробітної плати, повністю залежить від прибутку фірми.
Німеччина	Модель мотивації праці виходить з того, що в її центрі знаходиться людина з її інтересами як вільна особистість, що усвідомлює свою відповідальність перед суспільством. Ринкове господарство Німеччини називається соціальним тому, що держава створює умови для всіх громадян, зупиняє прояви несправедливості і захищає всіх обділених і беззахисних: безробітних, хворих, старих і дітей. Соціальна справедливість і солідарність – неодмінні передумови суспільного консенсусу. Ця модель забезпечує в рівній мірі як економічний добробут, так і соціальні гарантії.
США	Різні модифікації погодинної системи оплати праці з нормованими завданнями, доповнені різноманітними формами преміювання. Поєднання елементів відрядної і погодинної систем. Залежність підвищення оплати праці не стільки від виробітку, скільки від зростання кваліфікації і кількості освоєних професій
Швеція	Модель мотивації праці відрізняється сильною соціальною політикою, спрямованою на скорочення майнової нерівності за рахунок перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Шведські профспілки не дозволяють господарям низькорентабельних підприємств знижувати заробітну плату нижче встановленого на переговорах щодо переукладання колективних трудових угод загального рівня. Це спонукає підприємців або модернізувати виробництво, або закрити підприємство.
Франція	Велика різноманітність економічних інструментів, включаючи стратегічне планування і стимулювання конкуренції, гнучку систему оподаткування. Індиксація заробітної плати залежно від вартості життя й індивідуалізація оплати праці. Методика оцінки праці, яка, як правило, носить багатофакторний характер і використовуються критерії (на підприємствах застосовується бальна оцінка ефективності праці працівника), що надає сильну стимулюючу дію на ефективність і якість праці.

Джерело: [22, с. 108].

В Угоді про асоціацію України з Європейським Союзом передбачено посилення діалогу та співробітництва для забезпечення гідної праці, гендерної рівності, боротьби з дискримінацією, скорочення бідності, посилення

можливостей соціальних партнерів. Отже, використання кращих європейських моделей оплати і мотивації праці дасть змогу в найближчій перспективі вирішити низку питань, пов'язаних із підвищенням конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та робочої сили [24, с. 480].

Отже, сучасні виклики глобалізаційних процесів зумовлюють необхідність не лише дослідження й запозичення досвіду європейських країн та підприємств у формуванні політики стимулювання та мотивації оплати праці, але й реалізації конкретних кроків до адаптації та ефективного використання кращих європейських практик.

Для поліпшення мотивації праці застосовуються певні засоби, які можна поєднати в самостійні напрямки:

- матеріальне стимулювання;
- поліпшення якості робочої сили;
- вдосконалення організації праці;
- залучення персоналу в процес управління;
- не грошове стимулювання.

Під час дослідження питання мотивації праці треба звернути увагу на мотивацію інтелектуальних працівників та працівників фізичної праці, адже застосування однакової мотивації для цих категорій є недоцільною, бо вона не дасть результатів.

Незважаючи уваги на існуючі стереотипи того, що для інтелектуальних працівників головним є визнання, а для працівників фізичної праці – головне це гроші, фахівцями наголошено про перевагу матеріального фактору для працівників не залежно від роду діяльності.

Отже, можна з впевненістю стверджувати що матеріальна винагорода і стабільність є найбільш значними факторами стимулювання праці. Після врахування індивідуальних особливостей працівників відбувається диференціація мотиваційних факторів (рис. 1.4)

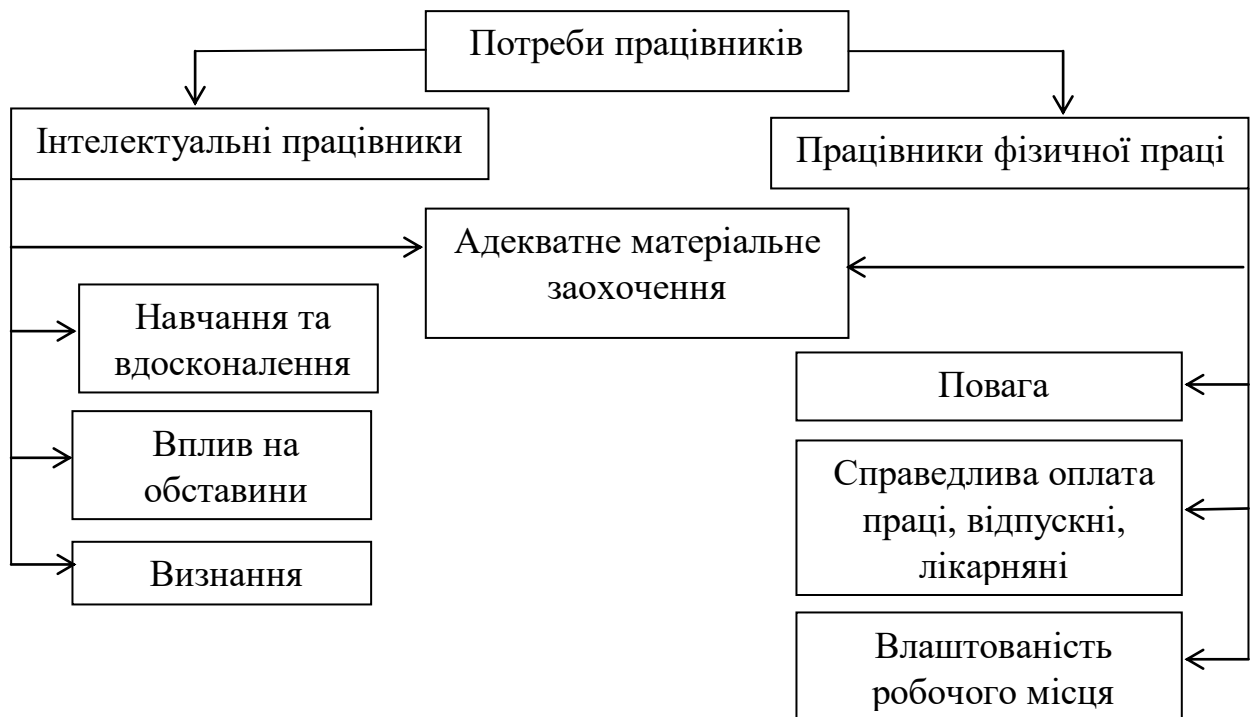


Рисунок 1.4 – Диференціація потреб працівників інтелектуальної та фізичної праці

В Україні дуже поширеною є матеріальна мотивація, що пов'язано з відносно низьким рівнем життя населення. В той же час за кордоном, мотивація не є такою популярною, адже рівень заробітної плати там вище, і відносно, вищою є середня заробітна плата. Саме тому в розвинених країнах відбувається поширення соціальної мотивації, суть якої полягає у прагненні працівників у задоволенні своїх духовних потреб. Працівник бажає розвиватися та відчувати свою важливість. Звичайно, це відчувається і в нашій країні, але темпи розвитку цієї тенденції та її розвитку є дуже повільними. Саме тому керівництво повинно розвивати цей напрямок, бо матеріальне стимулювання потребує значних витрат, але не забезпечує відповідної якості.

За кордоном використовується така форма оплати праці як гнучкий графік роботи. Це значно покращує ставлення до роботи та її якість, а також забезпечує працівникам можливість роботи вдома. Працівник може виконувати

набагато більший обсяг роботи працюючи вдома. В Британії великого поширення набуло заохочення у вигляді подарунків. Створення самоправних груп є також одним з дієвих способів мотивації праці, адже групи можуть самостійно вирішувати питання з координації роботи та її планування.

Провівши аналіз, можна припустити можливі цілі та інструменти мотивації майбутнього (табл. 1. 4)

Таблиця 1.4 – Цілі та інструменти мотивації праці

№ п/п	Назва блоку	Цілі мотивації	Інструменти мотивації
1	2	3	4
1.	Кадрова політика підприємства	Внутрішньофірмові мобільність та гнучкість у застосуванні професійної кваліфікації, самостійність та ініціативність, творча та інноваційна діяльність	Підготовка та підвищення кваліфікації кадрів, тренінги та семінари, планування кар'єри, перспективні прогнози формування структури кадрів
2.	Організація робочого місця	Задоволеність станом робочого місця, ідентифікація з робочою задачею, задоволеність від роботи і більш якісного виконання задачі.	Технічні організаційні допоміжні засоби, фізіологічні та психічні умови праці
3.	Регулювання робочого часу	Відповідальність і свідоме використання робочого часу, гнучкість робочого часу, ефективне використання робочого часу	Скорочення робочого часу, гнучкий робочий час та графік, вихідні, пов'язані з релігійними святами, збільшення тривалості відпусток

## Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4
4.	Інформаційна озброєність працівників	Інформованість про справи фірми, цікавість до інформації, яка безпосередньо не стосується змісту роботи, міркування з позиції інтересів підприємства	Фірмові газети, цехові листи, колективні збори, звіти з праці, наради працівників
5.	Оцінка персоналу	Позитивний вплив на поведінку і розвиток особистості, відповідальність за власні дії, самокритичність трудових досягнень	Метод оцінки результатів праці робітника і потенційні можливості його, оцінка поведінки

Таким чином, враховуючи проаналізований досвід розвинених країн щодо регулювання системи стимулювання та мотивації праці, в Україні можна вдало використати наступні:

- орієнтація на досвід Німеччини та Великобританії, де мотивація побудована на стимулюванні зростання продуктивності та використанні індивідуальних контрактів. Це впровадження мотивуватиме працівників виготовляти більшу кількість якісної продукції, а в укладених індивідуальних контрактах – прописувати всі умови праці, що, в свою чергу дозволять ефективніше захищати права найманих працівників;

- застосування преміальної систему оплати праці, яка дасть змогу диференціації розмірів заробітної плати в залежності від індивідуальних результатів праці кожного працюючого;



- запровадження тарифної системи оплати праці, що стимулюватиме підвищення кваліфікації працівників, індивідуальних результатів праці;
- збільшення розміру мінімальної оплати праці над прожитковим мінімумом, різницю його в більшу сторону над допомогою з безробіття для того, щоб мотивувати безробітних до пошуку роботи.

Перечисленні заходи, за систематичного проведення та контролю з боку державних органів дозволять вирішити значну частину існуючих проблем [20].

Поєднання елементів німецької, англійської та французької моделей рекомендується переважною більшістю дослідників зарубіжного досвіду систем мотивації персоналу для України. Так, суттєвою перевагою французької моделі, є дозвіл підприємству легше переносити кон'юнктурні коливання, що дуже важливо для українських підприємств, але зазначається що дана модель може бути застосована тільки на великих підприємствах [16, с. 89].

На нашу думку, в Україні проблема ефективності мотивації персоналу хвилює багатьох науковців, адже складність її полягає в неможливості розробки єдиного механізму мотивації працівників. Для покращення мотиваційної системи в Україні, необхідно враховувати досвід розвинених країн, якими вже досягнуто значних успіхів у мотивації та стимулюванні персоналу.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА І АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ЯК ЗАСОБУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

З року в рік відбувається ріст туристичного ринку України, він стає все більш цивілізованим й інформаційно-інтегрованим. Відбувається створення нових принципів взаєностосунків між учасниками ринку: туроператорами (виробниками туристичного продукту), агентами (продавцями) і клієнтами (покупцями).

На рівні високих вимог споживачів, ростуть і стають більш якісними: асортимент пропонованих турів, стандарти обслуговування, прозорість інформаційного наповнення.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Туристична компанія Тревел Січ» з'явилося на туристичному ринку 11.10.2005 року діє на підставі ліцензії АВ № 329630 від 14 жовтня 2005 р. на здійснення туроператорської діяльності, видана Державною Туристичною Адміністрацією України Основним установчим документом є статут.

Статутний капітал становить 300 000 грн.

Туристична компанія «Тревел Січ» розташовується у м. Запоріжжя за адресою: 69063, м. Запоріжжя, вул. Гоголя, 83. (табл. 2.1.)

Метою діяльності ТОВ «Туристична компанія Тревел Січ» є одержання прибутку від впровадження основної та інших видів діяльності та здійснення інших операцій, відповідно до законодавства та вимог Статуту Товариства.

Таблиця 2.1. – Загальна характеристика підприємства

Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Туристична компанія Тревел Січ»
Скорочена назва	ТОВ «ТУРИСТИЧНА КОМПАНІЯ ТРЕВЕЛ СІЧ»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Приватна
Юридична адреса	Україна, 69068, Запорізька область, м. Запоріжжя, вул. Фелікса Мовчановського, 54.
Статутний капітал	300 000 грн.
Види діяльності	79.12 – Діяльність туристичних операторів. 79.11 – Діяльність туристичних агентств
Фактична адреса	69063, м. Запоріжжя, вул. Гоголя, 83
Веб сторінка	<a href="https://www.ua-region.com.ua/">https://www.ua-region.com.ua/</a>
Продукція, послуги	Послуги туристичні, візова підтримка, заказ та бронювання готелів, бронювання авіа білетів

*Створено автором на основі: [12]*

У відповідності до статуту предметом діяльності ТОВ «Туристична компанія Тревел Січ» є:

- організація, здійснення зарубіжного та внутрішнього туризму;
- екскурсійна діяльність;
- організація та здійснення масового та оздоровчо-спортивного туризму;
- здійснення рекламно-інформаційної діяльності;
- надання представницьких та посередницьких послуг.

Багато в чому залежить від організаційної структури туристичного підприємства залежить ефективність їх діяльності. Організаційна структура ТОВ «Туристична компанія Тревел Січ» є лінійно-функціональною (рис. 2.1). Лінійно-функціональною структурою дозволяється організація управління за лінійною схемою, а функціональними підрозділами надається допомога лінійним керівникам у вирішенні основних управлінських функцій.

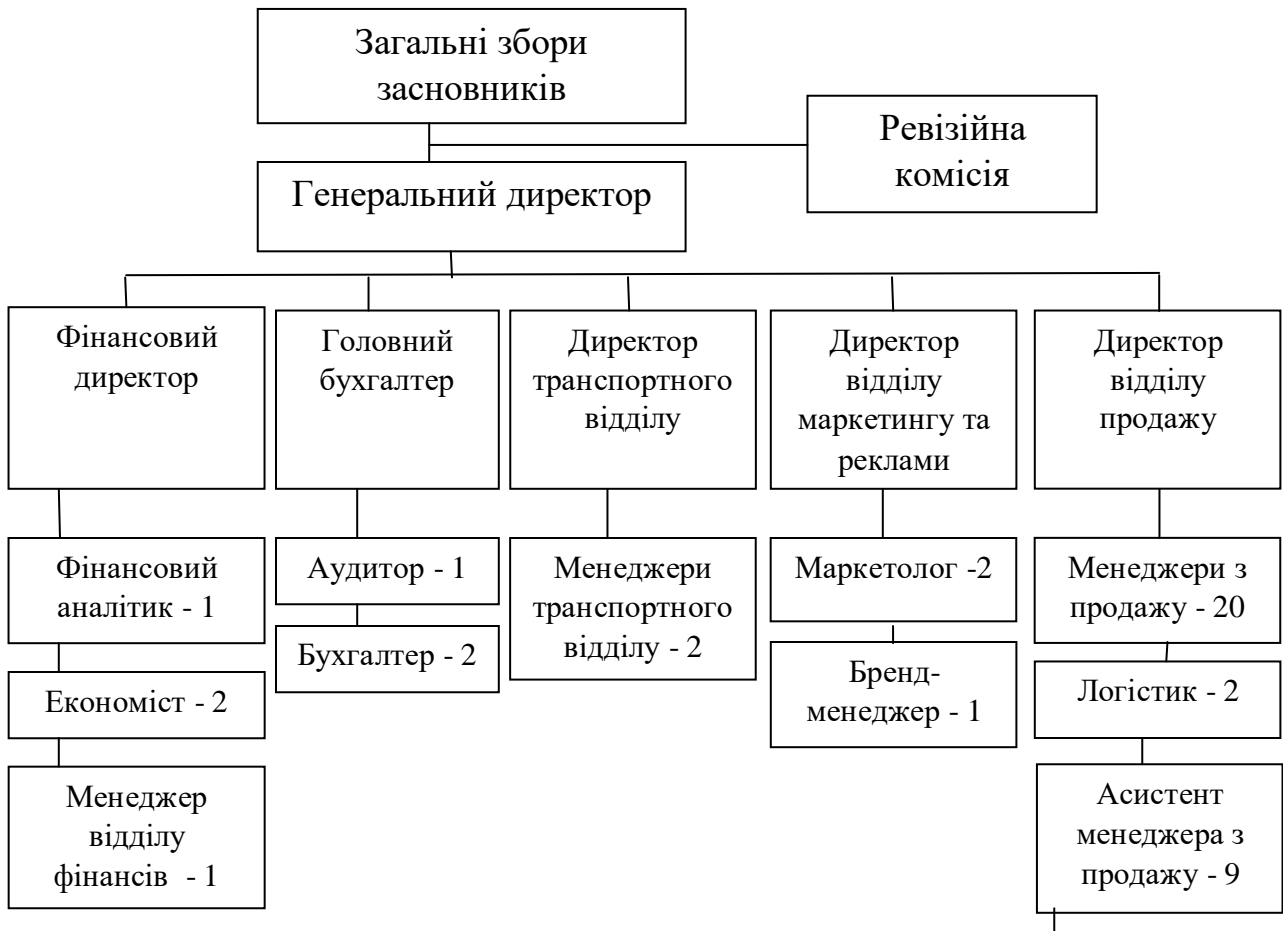


Рис. 2.1 – Організаційна структура управління туристичної компанії «Тревел Січ»

Отже, із наведеної схеми організаційної структури досліджуваного підприємства випливає, що функціональні керівники мають право безпосереднього впливу на виконавців.

Для усунення можливостей отримання виконавцями суперечливих вказівок:

- вводиться пріоритет вказівок лінійного керівника;
- функціональному керівнику передається лише певна частина повноважень;
- функціональному керівнику передається тільки право рекомендацій.

Фактичний розподіл функцій між органами управління туристичної компанії «Тревел Січ» наведено в Додатку А.

Отже, можна зазначити, що основні повноваження у відповідності до затверджених стратегічних рішень належать Загальним зборам засновників ТОВ «Туристична компанія Тревел Січ» які у сукупності володіють більше як 60 відсотками голосів.

А розробку, організацією та реалізацію цих рішень здійснюють керівники вищого рівня.

Генеральним директором визначаються, здійснюються та координуються всі види діяльності досліджуваного підприємства під наглядом Загальних зборів засновників. Також, генеральний директор здійснює керівництво всіма структурними підрозділами підприємства, організовує їх роботу, контролює своєчасність та якість виконання посадових обов'язків працівників. Крім того, саме генеральним директором здійснюється кадрова політика та контроль найму співробітників та їх навчання.

Генеральний директор втілює в собі роль представника компанії перед державними органами, орендодавцями та постачальниками. Основною задачею генерального директора є забезпечення безперебійної роботи підприємства таким чином, щоб діяльність підприємства була прибутковою.

Керівниками функціональних відділів здійснюється керівництво відповідними відділами, зорганізується їх робота, контролюється виконання завдань своїми підлеглими.

Підприємство прагне не тільки постійно створювати нові туристичні продукти з використанням сучасних технологій, а й вдосконалювати процес надання послуг з метою оптимізації природних ресурсів.

Контроль за діяльністю директора Товариства здійснюється Ревізійною комісією в складі трьох осіб, яку обирають з числа учасників або співробітників Товариства. За дорученням загальних зборів Учасників, по власній ініціативі або на

вимогу Учасників Товариства Ревізійною комісією проводиться перевірка фінансово-господарської діяльності виконавчого органу Товариства. Ревізійна комісія складає висновок по річних звітах і балансах. Вона має право отримувати від посадових осіб ТОВ «Туристична компанія Тревел Січ» необхідні матеріали, бухгалтерські документи і особисті пояснення. Перед загальними зборами учасників Товариства звітує про результати проведених перевірок.

У разі виникнення загрози суттєвим інтересам Товариства або виявлення зловживання посадовими особами підприємства Ревізійна комісія має можливість підіймати питання про скликання позачергових загальних зборів Учасників.

Основними структурними підрозділами ТОВ «Туристична компанія Тревел Січ» є: адміністративно-управлінський апарат; фінансовий відділ, транспортний відділ; відділ маркетингу і реклами; відділ продажу.

Товариством самостійно планується господарська діяльність та здійснюється вона, виходячи з попиту на туристичні послуги, з метою покриття витрат, забезпечення науково-технічного, виробничого і соціального розвитку та отримання прибутку. ТОВ «Туристична компанія Тревел Січ» самостійно організовує матеріально-технічне забезпечення своєї діяльності, шляхом придбання ресурсів на ринку товарів і послуг, і самостійно визначає ціни на власні послуги.

Прибуток Товариства створюється за рахунок надходжень від господарської діяльності після покриття матеріальних та інших витрат, включаючи витрати на оплату праці, сплати процентів по банківських кредитах, а також сплати податків, інших обов'язкових платежів в бюджет, передбачених чинним законодавством України. Прибуток Товариства підлягає розподілу за рішенням зборів учасників.

Ознайомившись з основними відомостями про ТОВ «Туристична компанія Тревел Січ», можемо розглянути фінансові результати його діяльності. Фінансова звітність Товариства складається згідно з вимогами Міжнародних

стандартів фінансової звітності. Фінансова звітність складена за принципом історичної собівартості.

Далі розглянемо основні показники діяльності туристичної компанії «Тревел Січ» (табл. 2.2)

Таблиця 2.2 – Основні показники діяльності туристичної компанії «Тревел Січ» за 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Зміна, за три роки, %
1. Дохід, грн.	1582900,00	2090699,00	1782300,00	12,6
2. Чистий прибуток, грн.	25300,00	39600,00	41300,00	1,63
3. Активи, грн.	2844500,00	2122600,00	2573000,00	0,9
4. Зобов'язання, грн.	0	1103300,00	1512400,00	151,2

Дані таблиці 2.2 свідчать про те, що у досліджуваного підприємства на протязі останніх трьох років дохід коливався, тобто у % значенні 2020 року до 2022 він збільшився на 12,6 %. А в грошовому виразі порівняно з 2021 роком дохід у 2022 році зменшився на 308 399 грн. Дохід було зменшено на тлі війни та значного зменшення попиту на туристичні послуги. При цьому чистий прибуток збільшився на 1,63 %, або на 16 000 грн. вартість активів зменшена на 271500 грн., а ось якщо у 2020 році зобов'язань у підприємства не було, то в останні роки вони з'явилися і на кінець 2022 року сума зобов'язань досліджуваного підприємства становила 1512400,0 грн.

Здійснивши загальний аналіз підприємства, розуміємо, воно має велику кількість проблем, що заважають у досягненні поставлених цілей та отриманню прибутків. Персонал є одним з основних чинників ефективного функціонування та розвитку підприємства.

ТОВ «Туристична компанія Тревел Січ» займає стійкі позиції на ринку туристичних послуг. Туристичною компанією використовуються гнучкі

системи знижок; акції; гарячі тури; знижки для раннього бронювання. Має гнучкий робочий графік (йде назустріч клієнту, призначає зустріч навіть у неробочий час). Пропонується безвідсоткова розстрочка на путівки.

На досліджуваному підприємстві практикується відкрита методика продажів: «Ваш відпочинок – без підводних каменів» (від клієнта нічого не приховується, всі варіанти описані до найдрібніших подробиць, для уникнення непорозумінь.

Звертаючись в туристичну компанію «Тревел Січ», клієнтові в першу чергу, пояснюють, які послуги він отримує і як ними можна скористатися, а також гарантії і зобов'язання агентства і свої права. У структурі туристичних послуг даної компанії розрізняють основні і додаткові послуги:

- послуги з організації перевезення;
- розміщення;
- харчування туристів;
- послуги з організації екскурсій;
- послуги зі страхування туристів;
- послуги гідів, гідів-перекладачів;
- трансфер;
- послуги з прокату, тощо.

«Туристична компанія Тревел Січ» працює тільки з перевіреними туристичними операторами, готелями, авіакомпаніями, перевізниками. Дарує своїм клієнтам додаткові страховки, які захищають життя від непередбачених ситуацій під час поїздки.

Для реклами своєї діяльності компанія користується послугами міської та обласної преси, Інтернету, а так використовує листівки і рекламні проспекти.

ТОВ «Туристична компанія Тревел Січ» має комфортний офіс та все необхідне устаткування для поліпшення роботи та якісного обслуговування туристів. Здійснює широкий асортимент послуг з географії запропонованих



турів, таких як подорожі до Єгипту, Туреччини, Греції, Італії, Болгарії та багатьох інших країн.

Отже, основними перевагами ТОВ «Туристична компанія Тревел Січ» є:

- термін роботи – 18 років в туристичному бізнесі. Великий досвід, довіра туристів і співпраця з кращими партнерами. Компанія є динамічною, вона постійно розвивається і покращує тури, відкриває нове і пропонує особливе;

- гарантована якість у всьому. Спілкування, індивідуальний підхід, увага до дрібниць і нюансів, правильна логістика, якість готелів, інформаційний супровід, оперативність і чесна ціна;

- найкращі гіді. Досвідчені, обізнані, закохані в свою роботу і уважні до людей гіді супроводжують всі запропоновані тури;

- вивірені маршрути і бездоганні програми, перевірені сотнями вдячних туристів;

- ексклюзивні напрямки, що надають можливість відкрити двері в інші світи в екзотичних куточках планети;

- якісні цікаві екскурсії з феєричними гідами;

- прозора ціна без прихованих доплат.

Головною фішкою компанії «Тревел Січ» є спеціалізація на якісному відпочинку на кращих курортах світу. До послуг туристів тільки кращі готелі, постійна підтримка відпочинку, індивідуальний супровід, акції та розіграші для постійних клієнтів.

Люди завжди подорожували і будуть подорожувати. Туристичний продукт не є тим продуктом, що може зіпсуватися. Для подорожі не існує часових рамок. З кожним роком кількість туристів, що виїжджають за кордон, та приїздять до України збільшується.

За досить короткий час «Туристична компанія Тревел Січ» завоювала прихильність і вдячність за допомогою індивідуального підходу до кожного відвідувача і клієнта компанії, своєчасного і відповідального виконання своїх

зобов'язань, гнучких і продуманих програм лояльності та періодичним рекламно-подарунковим акціях, які проводяться за підтримки партнерів.

## 2.2 Оцінка та аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

У відповідності до загальних теоретичних засад, фактори що впливають на рівень мотивації та стимулювання на підприємстві, поділяють на зовнішні та внутрішні. Кожна категорія має власну специфіку впливу (рис. 2.2).

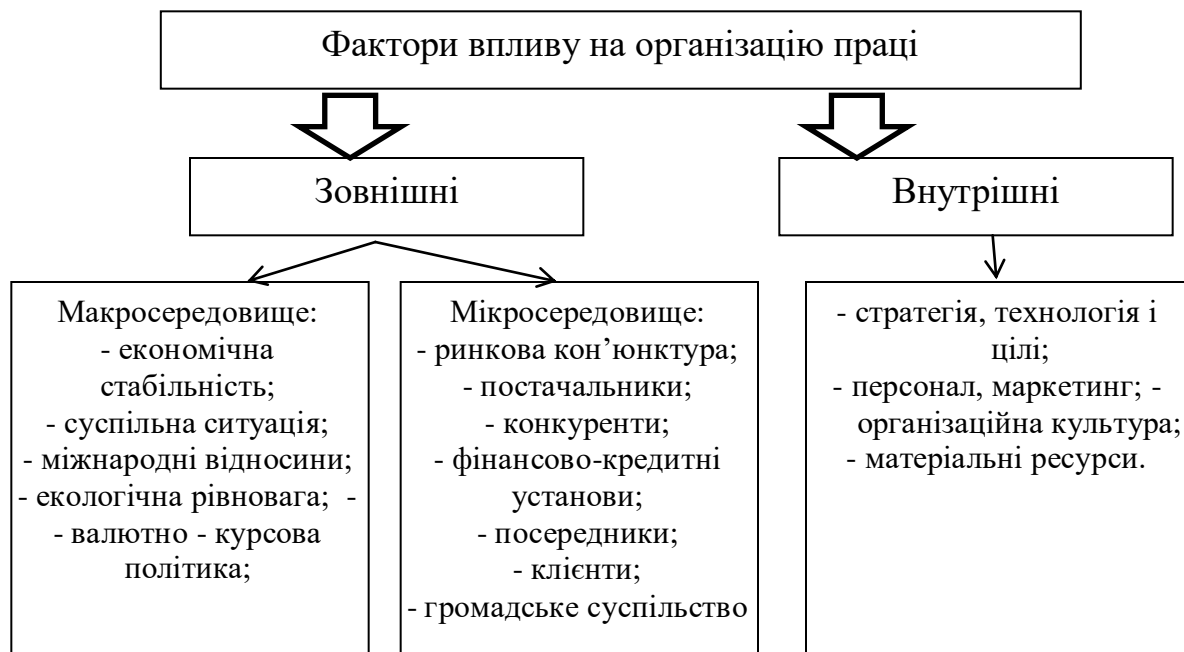


Рисунок 2.2 – Зовнішні та внутрішні фактори впливу на організацію праці на підприємстві

Зовнішні фактори впливу існують незалежно від підприємства і перебувають поза ним, але мають вплив або можуть будь-якого часу впливати на його функціонування. Контрольованість зовнішніх факторів середовища з боку підприємства є їх загальною рисою. В залежності від характеру впливу зовнішніх факторів на організацію праці їх можна розділити на дві групи:

- макросередовище підприємства у яке входить мінливий набір елементів зовнішнього середовища, які є невідконтрольними підприємству, але мають здатність здійснювати опосередкований вплив на діяльність підприємства. До них відносимо економіку України, політичну ситуацію, зміни в законодавстві, екологічну складову, міжнародні відносини;

- мікросередовище підприємства, яке надано у вигляді елементів зовнішнього середовища, не відконтрольного підприємстві, але під прямим впливом на його функціонування. До них віднесено постачальників, конкурентів, посередників, фінансові установи, клієнтів та інститути громадського суспільства.

Елементами внутрішнього середовища підприємства є внутрішні фактори впливу на організацію праці, які створюються та контролюються самим підприємством, а також впливають безпосередньо на ефективність діяльності підприємства, можуть бути представлені місією та цілями, стратегією, маркетингом, технологією, персоналом, матеріальними ресурсами та організаційною культурою підприємства.

Умовно «відкритою системою» виступають зовнішні та внутрішні фактори впливу на організацію праці, бо вони тісно пов'язані. З одного боку під впливом та врахуванням факторів зовнішнього середовища підприємством створюється внутрішнє середовище, а з іншого боку, шляхом використання факторів внутрішнього середовища підприємство адаптується до зовнішнього середовища.

На ринку туристичних послуг конкурентоспроможність ТОВ «Тревел Січ» може бути визначена чотирма основними факторами: економічний, політичний, технологічний та соціальний фактори.

Динамічна сукупність умов та факторів створюють зовнішнє середовище та впливають на розвиток підприємства вимагаючи прийняття зважених управлінських рішень спрямованих на адаптацію до них. Дуже важливими для

діяльності туристичних підприємств є елементи зовнішнього середовища, бо обумовлені впливом на діяльність підприємства. Розрахуємо за допомогою PEST-аналізу макросередовища вплив цих факторів на діяльність досліджуваного підприємства (табл. 2.3)

Таблиця 2.3 - PEST- аналіз макросередовища туристичної галузі

	Політичний фактор					Економічний фактор			
	Зміст	Бал	Оцінка	Вага		Зміст	Бал	Оцінка	Вага
	Вплив держави на галузь	3	0,3	0,1		Конкуренція на ринку галузі	2	0,3	0,1
	Рівень інвестування	5	1,4	0,3		Співвідношення рівня цін та зарплати	3	0,7	0,2
	Податковий тиск	4	1,3	0,3		Попит і пропозиція	5	1,3	0,3
	Вступ держави в недержавні структури	1	0,1	0,1		Рівень інфляції	3	0,6	0,2
	Правки законодавчої бази	2	0,4	0,2		Рівень безробіття	2	0,3	0,2
	Соціальний фактор					Технологічний фактор			
	Зміст	Бал	Оцінка	Вага		Зміст	Бал	Оцінка	Вага
	Якість життя	5	2,0	0,4		Розвиток технологій	2	0,4	0,1
	Демографічна ситуація	4	0,8	0,2		Політика держави в НТП	4	1,1	0,3
	Традиції суспільства	1	0,1	0,1		Вплив технологічних нововведень	2	0,8	0,4
	Соціальна мобільність	3	0,6	0,2		Науково-технологічне регулювання	1	0,3	0,3
	Відношення до праці	3	0,2	0,1		Вдосконалення технологічного виробництва	3	0,5	0,2

*Створено автором на основі проведеного аналізу*

Взагалі, на туристичну галузь впливають негативні фактори з боку зовнішнього економічного середовища значно інтенсивніше ніж в інших галузях. На це впливають різноманітність та унікальність туристичного

продукту та мінливість попиту на нього.

При цьому конкурентоспроможність досліджуваного підприємства залишається одним з важливіших факторів на туристичному ринку. Для виявлення переваг та недоліків і оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Тревел Січ» проведемо аналіз основних конкурентів, якими є туристичне агентство «Магі-тур» та ТОВ «Сам».

Досліджуване підприємство є підприємством з сильною та конкурентною позицією, яка постійно удосконалюється, найближчим конкурентом є туристичне агентство «Магі-тур», що також має пріоритетні позиції. ТОВ «Сам» знаходиться всередині, що свідчить про конкурентну, але слабку позицію, яка також періодично удосконалюється. На рівні з ТОВ «Сам» ТОВ «Тревел Січ» знаходиться у явній конкурентній перевазі в області цінової політики при високому рівні якості туристичного продукту.

Необхідно зазначити, що конкуренти досліджуваного підприємства є доволі відомими на ринку туристичних послуг м. Запоріжжя та займають свою нішу на туристичному ринку завдяки ефективній організації зв'язків із громадістю та активній рекламній діяльності. У табл. 2.4 наведено конкурентні переваги ТОВ «Тревел Січ»

Таблиця 2.4 – Оцінка показників діяльності конкурентних підприємств

Характеристика	Вага, %	Туристична компанія «Тревел Січ»		Туристичне агентство «Магі-тур»		Туристичне агентство «Сам»	
1. Якість сервісу	10	95	9,5	82	8,2	75	7,5
2. Менеджмент	15	70	10,5	60	9,0	70	10,5
3. Маркетинг	15	45	6,8	65	9,8	75	11,3
4. Ціна послуги	25	90	22,5	85	21,3	60	15,0
5. Якість турпродукту	35	84	29,4	70	24,5	75	26,3
Разом	-	384	78,7	362	72,8	355	70,6
Рейтинг	-	-	1	-	2	-	3

Для поліпшення своїх конкурентних позицій досліджуваному підприємству необхідно:

- звернути увагу на маркетингову політику підприємства;
- активізувати зв'язки з діяльністю та рекламну діяльність;
- поліпшити менеджмент на підприємстві.

Зазначені чинники призведуть до створення сприятливого середовища, розкриють творчий потенціал співробітників та збільшать прибутки підприємства.

Проведемо аналіз факторів внутрішнього середовища ТОВ «Тревел Січ» за основними факторами фінансове становище, імідж, пропозиція та збут.

Професіоналізм та особисті якості персоналу ТОВ «Тревел Січ» виступають його успішною діяльністю. Позитивність психологічного клімату в колективі збільшує результати діяльності досліджуваного підприємства. Перевагою організаційної структури, яка застосовується на цьому підприємстві є його мобільність. Також у структурі передбачена централізація влади та чітка спеціалізація за кадрами, але на жаль, такою організаційною структурою не передбачено ротації персоналу, що потребує лише кваліфікованих кадрів. Кількість персоналу на підприємстві була до 2022 року доволі стабільна – 57 осіб, але є можливості для професійного розвитку.

Організаційну структуру ТОВ «Тревел Січ» можна оцінити за наступною таблицею (табл. 2.5).

Як бачимо з наведеної таблиці організаційну структуру ТОВ «Тревел Січ» можна вважати позитивною, проте існує декілька недоліків, які негативно впливають на управління підприємством, а саме:

- неадекватність реагування системи управління на вимоги зовнішнього середовища. Існує втрата гнучкості у взаєминах апарату управління, що призводить до ускладнення і уповільнення передачі інформації і знижує швидкість прийняття управлінських рішень;

- погодження у великій кількості служб дій приводить до збільшення обсягів роботи вищого керівництва підприємства.

Таблиця 2.5 – Оцінка управління організаційною структурою на ТОВ «Тревел Січ»

№	Показники (балів)	Підприємство		Еталон	Вага показника
		Значення	Рейтинг		
1.	Ділові якості менеджерів	7	0,14	10	0,2
2.	Ефективність організаційної структури	8	0,08	10	0,1
3.	Віковий стан персоналу, % до 45 років	80	0,08	50	0,05
4.	Рівень освіти, % з вищою освітою	90	0,05	90	0,05
5.	Продуктивність праці, грн.	111,5	0,25	87,6	0,2
6.	Середньомісячна оплата праці, грн.	8 000,0	0,3	9000,0	0,2
7.	Виробіток, грн.	0,1	0,05	0,1	0,05
8.	Єдність напрямків інтересів	70	0,04	80	0,05
9.	Рівень захворюваності, % до кількості персоналу	11,0	0,04	30,0	0,05
10.	Рівень делегування повноважень, %	30,0	0,03	50,0	0,05
Разом		X	1,2	X	1

*Створено автором*

На досліджуваному підприємстві налагоджені комунікації як вертикального так і горизонтального характеру, що говорить про те, що сформовані гарні правила поведінки. На протязі діяльності туристичного підприємства було сформовано потужну клієнтську базу постійних споживачів, і сьогодні одним з головних завдань працівників є збільшення клієнтської бази

новими туристами.

Таблиця 2.6 – Основні показники наданих туристичних послуг у ТОВ «Туристична компанія Тревел Січ»

Показник	Роки		Абсолютне відхилення (+,-)	Відносне відхилення (%)
	2021 рік	2022 рік		
Кількість обслугованих туристів, осіб	4973	3156	-1817	- 0,37
Кількість туро-днів, наданих туристам	41345	40854	-491	- 0,01
Середня тривалість подорожі, дні	8,3	12,9	+4,6	+ 0,55
Обсяг наданих туристичних послуг, тис. грн.	57384,1	54218,1	- 3166,0	- 0,56

*Створено автором*

Отже, аналізуючи табл. 2.6 можемо відмітити, що туристичної компанії «Тревел Січ», за досліджуваний період задовольняла потреби українців за допомогою пропозиції турів та індивідуального підходу до клієнтів, але при значному впливі негативних факторів (війни у 2022 та короно вірусу у 2021 році) існують негативні відхилення у роботі досліджуваного підприємства, проте можна зазначити, що середня тривалість подорожі при цьому збільшилася у 2022 році.

Таким чином, позиція досліджуваного підприємства на туристичному ринку є стійкою, що зумовлено значними конкурентними перевагами, а отже можна стверджувати, що зовнішні та внутрішні фактори позитивно впливають на діяльність туристичної компанії «Тревел Січ», зміцнюють конкурентні позиції, залучають потенційних клієнтів та розширюють сферу діяльності.



### 2.3 Аналіз організації системи мотивації та стимулювання на ТОВ «Тревел Січ»

Мотивація і стимулювання праці виступають основою соціально-економічної поведінки, а тому повинні активізувати зусилля працівників підприємства, що спрямовано на підвищення результатів діяльності підприємства.

Системою мотивації ТОВ «Тревел Січ» характеризується сукупність взаємопов'язаних етапів, що стимулюють окремих працівників або в цілому трудовий колектив відносно досягнення спільних та індивідуальних цілей діяльності підприємства.

Розглянемо фактори, які мають вплив на мотивацію трудової діяльності та зумовлюють поведінку персоналу досліджуваного підприємства:

- професійна підготовка;
- вплив зовнішнього середовища;
- психологічний клімат в колективі;
- рівень освіченості та самосвідомості;
- фізичні особливості персоналу.

Для того, щоб досягти більшої віддачі від кожного працівника та з метою стимулювання персоналу до праці головному менеджеру підприємства потрібно знати особисті якості всіх своїх підлеглих, а також їх потреби, що за допомогою вмілого використання керівного ресурсу дадуть змогу перетворення до сталих мотивів трудової діяльності.

Для побудови ефективної системи мотивації та стимулювання персоналу досліджуваного підприємства доцільним є дослідження структури персоналу.

Окрім матеріальних ресурсів підприємству для досягнення своїх цілей потрібна робоча сила. Специфіка цього ресурсу полягає в тому, що при розгляді робочої сили у витратах підприємства, вона ніколи не приносить прибутку, а

з іншого боку при дослідженні функціонування підприємства вона є головною в успіху підприємства.

Структура персоналу підприємства наведена у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Структура персоналу ТОВ «Туристична компанія Тревел Січ»

Категорія зайнятих	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Темп росту 2021 /2020, %	Темпро сту 2022/ 2021, %
	Кіл-ть осіб	Пит. вага, %	Кіл-ть осіб	Пит. вага, %	Кіл-ть осіб	Пит. вага, %		
Персонал, усього	65	100	63	100	57	100	- 3,17	-9,52
Виробничий персонал	32	49,2	31	49,2	29	50,9	-3,13	-6,46
Офісний персонал	33	50,8	32	50,8	28	49,1	-3,04	-12,5
В т.ч. управлінці	8	12,3	8	12,3	7	12,3	-	-12,5
спеціалісти	25	38,5	24	38,5	21	36,8	-4	-12,5

*Джерело побудовано на основі даних підприємства*

Чисельність працівників підприємства за останні два роки зменшилася на 8 осіб, а на кінець 2022 року аж на 26 працівників проти 2020 року, що пов'язано зі зменшенням виробництва та реалізації туристичних продуктів.

Певною часткою працівників ТОВ «Тревел Січ» є жінки, головними стимулами яких виступають: гнучкий робочий графік, додаткові можливості заробітку та увага до сім'ї.

Дієвість системи мотивації на підприємстві формується за допомогою аналізу та вдосконалення взаємовідносин між роботодавцями та працівниками. Тому на рівні підприємства до системи мотивації висувуються певні вимоги:

- справедливість розподілу доходів в залежності від ступеня підвищення продуктивності праці;
- відповідні умови для безпеки праці та добробуту персоналу;
- співвідношення оплати праці до результатів особистого внеску в загальний успіх;
- ріст професійної компетентності та реалізація здібностей працівників за допомогою підвищення кваліфікації;
- можливість двосторонньої комунікації між робітниками та керівниками.

У ТОВ «Тревел Січ» використовуються такі методи мотивації (табл. 2.8)

Таблиця 2.8 – Методи мотивації ТОВ «Тревел Січ»

Методи мотивації	Зміст методів
Економічні (прямі)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оплата праці згідно штатного розкладу;</li> <li>- премії за раціоналізацію та винахідництво;</li> <li>- рейтингові доплати;</li> <li>- виплати за максимальне використання робочого часу;</li> <li>- оплата навчання персоналу.</li> </ul>
Економічні (непрямі)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- доплати за стаж роботи;</li> <li>- пільговий відпочинок.</li> </ul>
Негрошові	<ul style="list-style-type: none"> <li>- охорона праці;</li> <li>- гнучкі робочі графіки;</li> <li>- програми підвищення якості праці;</li> <li>- збагачення праці.</li> </ul>

Але, треба зауважити, що домінуючою умовою праці на досліджуваному підприємстві є заробітна плата. Лише за умови функціонування системи мотивації, яка базується на певних принципах матеріальне заохочення зробить мотивацію результативною.

В основу організації оплати праці на досліджуваному підприємстві

покладено такі принципи:

- узгодження заохочення з результатами діяльності;
- взаємозв'язок принципів системи між працівниками та адміністрацією;
- осмислення та обґрунтування критеріїв виміру та оцінки роботи;
- виваженість нормативів з періодичним контролем та системністю їх перегляду.

Отже, ці принципи на ТОВ «Туристична компанія Тревел Січ» здійснюються у відповідності до розробленого Положення для оцінки персональних трудових внесків у загальних результатах господарювання та для нарахування заробітної плати на їх основі. Оцінка проводиться по групам робітників об'єднаним для виконання кожного окремого робочого завдання.

В даний час основною умовою мотивації і головним стимулом праці є заробітна плата, а вона на теперішній час на досліджуваному підприємстві становить у середньому станом на 01 січня 2023 року 8753 грн., що не є досить ефективним матеріальним стимулом на тлі постійно зростаючих цін в Україні.

Одним з важливих факторів успішної роботи на підприємстві є постійний склад робочих кадрів, хоча в останні два роки відбулися зміни в сторону зменшення, в зв'язку з об'єктивними причинами. Для аналізу розглянемо рух кадрів на підприємстві (табл. 2.9)

Таблиця 2.9 – Рух кадрів на підприємстві

Показник	Кількість осіб		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1	2	3	4
Списковий склад працівників на початок звітного року	65	63	57
Робітники, яких прийнято протягом року	4	1	2

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4
Робітники, які вибули протягом року, в т.ч.:	6	7	18
у зв'язку з закінченням строку контракту	1	-	2
на війну, на навчання, на пенсію та ін.	2	2	7
за власним бажанням	3	5	9
з причин службової невідповідальності	-	-	-
звільнено за прогули,, порушення трудової дисципліни	-	-	-
Працівники за списком на кінець звітнього року	63	57	39

Розрахуємо рух робочих кадрів за наведеними коефіцієнтами:

1. Визначимо коефіцієнт обороту найму за 2022 рік, який визначається як відношення кількості всіх прийнятих працівників до середньоспискової кількості.

$$k_n = 2 / 57 = 0,04$$

2. Визначимо коефіцієнт обороту звільнень за 2022 рік, який визначається, як відношення звільнених працівників до середньоспискової їх кількості:

$$K_z = 18 / 57 = 0,3$$

3. Коефіцієнт загального обороту визначається відношенням прийнятих та звільнених осіб підприємства до середньоспискової кількості. Загальний обіг за

звітний 2022 рік становить:

$$K = (2 + 18) / 57 = 0,35$$

4. Коефіцієнт плинності робочої сили на туристичному підприємстві визначається у вигляді відношення працівників, звільнених за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни та з причин службової невідповідності, до середньоспискової кількості. На нашому підприємстві він становить:

$$K_m = 9 / 57 = 0,2$$

Як видно з наведених розрахунків, коефіцієнт обороту з найму менше, ніж коефіцієнт обороту звільнень, що означає, що плинність кадрів у 2022 році була високою.

За проведеними дослідженнями встановлено, що плинність кадрів та кількість прогулів напряду пов'язують з задоволеністю одержаної винагороди. При почутті задоволеності від гарної роботи, кількість прогулів має тенденцію до зниження, та навпаки при неприємній роботі значно збільшується кількість прогулів. На досліджуваному підприємстві відзначено повне задоволення роботою, з відсутністю прогулів на протязі останніх трьох років.

Управління мотивацією на ТОВ «Тревел Січ» здійснюється директором, яким підписуються накази на преміювання. Необхідні дані йому надходять від начальника відділу кадрів.

Можна відмітити ряд недоліків у сучасному стані управління мотивацією на досліджуваному підприємстві. Через чисельні помилки в системі управління персоналом спостерігається негативна моральна мотивація, а саме мотивації основному персоналу надається мало уваги, саме через це спостерігається плинність кадрів. На недостатньому рівні знаходиться також матеріальна зацікавленість співробітників.

Отже, на ТОВ «Тревел Січ» є необхідність розробки нового ефективного механізму мотивації праці, який з допомогою дієвих важелів і стимулів здатний підвищити зацікавленість персоналу у високих результатах праці та розвитку своєї конкурентоспроможності, а також забезпечити якісне виконання своїх обов'язків.

## РОЗДІЛ 3

### ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ

#### 3.1 Основні напрямки удосконалення мотивації та стимулювання праці на туристичному підприємстві

Одним із найважливіших завдань будь-якого підприємства виступає ефективна система стимулювання та мотивації працівників. При використанні ефективної системи мотивації та стимулювання може бути забезпеченим гарними та професійними кадрами які сприяють покращенню продуктивності та інноваційності співробітників, що призведе до підвищення прибутковості та конкурентоспроможності туристичного підприємства.

Основним засобом у забезпеченні оптимальності використання ресурсів та мобілізації наявного кадрового потенціалу є мотивація персоналу.

Основна мета процесу стимулювання полягає в отриманні максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволить підвищити загальну ефективність і прибутковість діяльності туристичного підприємства.

Одним з центральних місць в управлінні персоналом є мотивація і стимулювання, оскільки вони є причинами поведінки співробітників. Керівники часто переоцінюється значимість базових мотиваторів для працівників, бо вони не завжди чітко уявляють, які мотиви стимулюють їх підлеглих на ефективну роботу. До таких чинників слід відносити безпеку, зарплату, надійність та внутрішні стимули до роботи у вигляді творчості, ініціативності, самостійності, необмеженості фантазії, а також бажання у досягненні високих результатів.

Неоднаково відбувається трактування поняття «стимулювання персоналу» в економічній літературі. Так, Е. Мол, при розгляді менеджмент персоналу,



визначає його як «тип управління, в якому віддається пріоритет мотивації ділової поведінки, діяльності, відношенням над адмініструванням і жорстким контролем» [13].

Американським ученим Р. Дартом при розгляді терміну «стимулювання» зроблено уклін на визначенні його «як сили, яка існує всередині людини або поза нею, і яка збуджує його ентузіазм і завзятість до виконання певних дій. І далі ним зазначено: «Стимулювання працівників впливає на їхню продуктивність, і частина роботи менеджера саме і полягає в тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей організації» [2].

Отже, мотивація – це процес спонукання окремої людини чи групи людей до цілеспрямованої поведінки або виконання певних дій, спрямованих на досягнення власної мети або мети організації, в свою чергу стимулювання – це будь який засіб безпосереднього впливу на особистість працівника, підвищення працездатності з метою досягнення ефективності трудової поведінки [11].

Дуже різноманітними можуть бути методи мотивації персоналу, бо мають пряму залежність від системи стимулювання на підприємстві, загальної системи управління та особливостей діяльності самого підприємства.

Основними мотивами для співробітників туристичного підприємства можуть стати такі групи:

- інтелектуальні;
- матеріальні;
- моральні;
- статусні.

У першу групу віднесено інтелектуальний саморозвиток, допитливість, захопленість ідеєю, любов до вирішення важких завдань, прагнення до повної реалізації свої інтелектуальних здібностей.

Не менш важливим стимулом до праці є матеріальна зацікавленість, отже у другу групу входить одержання матеріальної винагороди.

До третьої групи стимулів належить моральна винагорода, яка є визнанням підприємством цінностей роботи, внеску співробітників у розвиток підприємства; відчуттям працівниками своєї особливої значущості для підприємства та особливого покликання.

У четверту групу віднесено статусні мотиви, які є внутрішньою рушійною силою поведінки, пов'язаної з прагненням людини посісти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, працювати у сфері діяльності (організації), яка вважається престижною, суспільно значущою.

Коли керівництво застосовує для стимулювання працівників методи матеріального характеру у підприємства виникають значні фінансові витрати, які можуть мати різну форму. При використанні у стимулюванні методів нематеріального характеру підприємством регламентують власні витрати.

Одночасно методи матеріального стимулювання є економічними, вони поділяються на прямі економічні (грошові), і непрямі економічні (не грошові методи). У основі даної групи методів лежить грошова винагорода, у вигляді заробітної плати, премії та надбавок або винагорода, яка надається працівникам не в грошовій формі (харчування, проїзд, оплата путівок). Ці чинники орієнтуються на матеріальних мотивах працівників: на прагненнях достатку та певного рівня добробуту. З метою отримання вищої заробітної плати працівники є зацікавленими в збільшенні свого трудового внеску.

Означені проблеми, обумовлюють пошук шляхів удосконалення системи мотивації та стимулювання на ТОВ «Тревел Січ».

Система мотивації та стимулювання має мати ряд особливостей для того щоб вони стали ефективними та виконували всі свої функції. Постійне вдосконалення та доповнення систем допоможе створити додаткові фактори на систему мотивації та стимулювання.

В ході дослідження всередині ТОВ «Тревел Січ» виділено такі проблеми системи мотивації та стимулювання працівників підприємства:

1. Керівниками не звертається увага на покращення психологічного клімату в колективі, що призводить до зниження відчуття корисності працівників.

2. Премія перестала виконувати свою головну стимулюючу функцію і використовується у вигляді надбавки до посадового окладу.

3. Керівництвом не забезпечено робітників необхідною інформацією, бо на підприємстві дуже погано розвинені комунікативні зв'язки.

4. Висока плинність кадрів зумовлена низькою зацікавленістю персоналу у досягненні місії та основних цілей підприємства.

Працівники повинні знати, що у такий тяжкий час для підприємства та України в цілому, вони мають змогу звернутися до керівництва, для вирішення усіх проблем, адже поки робітники будуть намагатися уникати інформування керівництва та приховувати важливі проблеми, це може призвести до збитків підприємства.

Наведемо перелік інструментів, за допомогою яких можна покращити комунікативні зв'язки:

- особиста комунікація між керівництвом та працівниками;
- комплексний аналіз відгуків працівників підприємства;
- особиста увага до проявів думок та настроїв працівників.

Необхідно також збільшити вплив преміювання на мотивацію персоналу у плані матеріального стимулювання. Окрім раціонального розподілення фонду премій треба надати бонуси за вислугу років з додаванням певного відсотку премії за кожен відпрацьований рік на підприємстві.

Отже, у системі матеріальної мотивації повинні бути використанні принципи індивідуальності винагороди, а саме залежність розміру заробітної праці від індивідуальних результатів.

У першу чергу, група нематеріальних методів стимулювання, спрямовується на задоволення мотивів збереження соціального статусу в

трудовому колективі. У цій групі виділяються адміністративні та соціальні методи. У основу адміністративних методів покладено відносини влади та дотримання регламенту підприємства. В соціальні методи входять соціально-психологічні, спрямованістю на створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, формування корпоративної культури, задоволеність потреб працівників у визнанні; творчі, пов'язані з професійністю розвитку робітників; та регламентація вільного часу, зі встановленням гнучких режимів праці, наданням додаткових відпочинків [8].

В сьогоденних умовах все більше підприємствами приділяється увага системі стимулювання праці персоналу та застосовується різноманітність методів матеріального та нематеріального стимулювання.

Отже туристичним підприємствам доцільно використовувати такі матеріальні стимули (рис. 3.1).

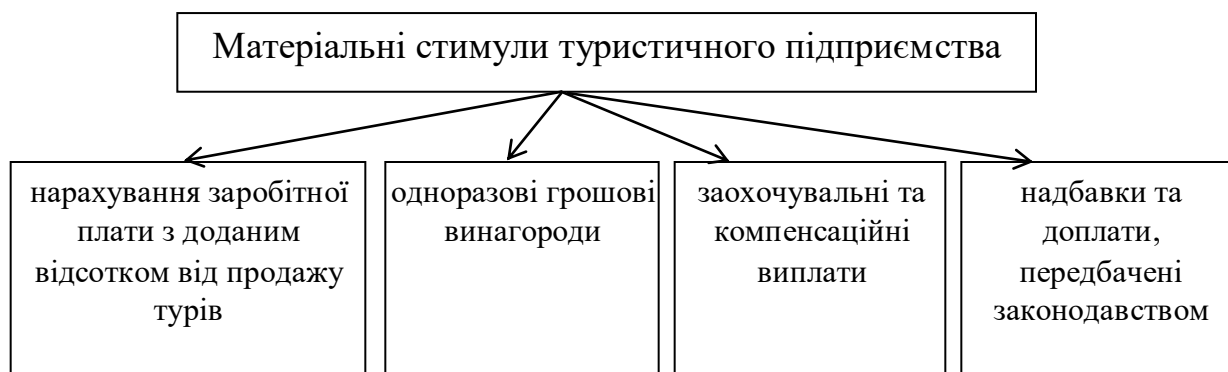


Рисунок 3.1 – Матеріальні стимули, які доцільно використовувати туристичному підприємству

На протязі останнього часу на рівні зі стандартними методами стимулювання праці дуже часто використовують нестандартні методи стимулювання.

У міжнародній практиці до нестандартних методів стимулювання відносяться такі:

- програми індивідуального розвитку;
- пільгове медобслуговування;
- додаткова освіта за рахунок роботодавця;
- одноразова винагорода готівкою за виконане завдання,
- нагородження подарунками, медалями, знаками, почесними званнями;
- система внутрішніх тренінгів;
- членство у наукових товариствах компаній
- публікація у власному друкарському органі,
- створення дружної, сімейної атмосфери;
- виділення вільного часу;
- можливості відвідування наукових заходів для підтримки творчої, винахідницької діяльності [6].

У склад ефективної системи стимулювання праці персоналу на підприємстві включаються наступні складові:

- 1) система матеріальних стимулів (достатньо реальна оплата праці, надбавки, премії, участь у прибутках тощо);
- 2) система нематеріальних стимулів (відзнаки, гнучкий графік роботи, кар'єрний ріст, соціальні програми, реалізація творчого потенціалу тощо);
- 3) нестандартні методи стимулювання (навчання та підвищення кваліфікації, стажування за кордоном, туристичні подорожі та відпочинок за рахунок підприємства).

Рушійною силою для працівників є мотивація, яка спонукає їх до дій через визначені мотиви, які лежать в основі його поведінки. Обґрунтоване стимулювання працівників та дієве їх мотивування до діяльності надають значних переваг у процесі ефективного функціонування підприємства.

Система мотивації персоналу включає в себе взаємопов'язані стратегії, політики, процеси та процедури винагороди співробітників. В залежності від особистого внеску кожного працівника в досягненні цілей компанії, його умінь і

компетенції визначаються розміри і види винагороди, при цьому враховується яку обіймає працівник посаду і її вартість на ринку праці.

Сукупністю всіх матеріальних та нематеріальних виплат є компенсаційний пакет (рис. 3.2)

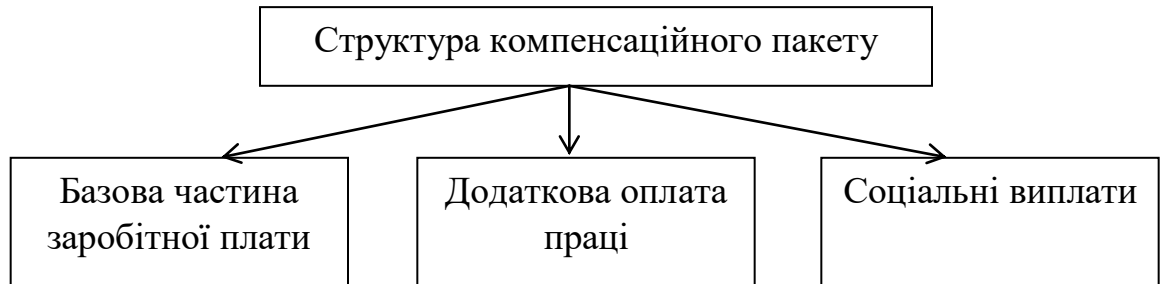


Рисунок 3.2 – Сукупність матеріальних та нематеріальних виплат у вигляді компенсаційного пакету

Розглянувши структуру компенсаційного пакету, з'ясовано, що соціальні виплати це лише частина компенсаційного пакету.

Зараз заробітна плата на підприємстві нараховується згідно штатного розкладу з мінімальним застосуванням додаткової заробітної плати, використання відрядної оплати праці дасть можливість збагачення додаткової оплати праці бонусами за збільшення продажу туристичних продуктів і полегшить систему заохочуваних виплат за високу якість роботи.

У соціальний пакет працівників підприємства входить:

- оплачені дні непрацездатності;
- страхування від нещасних випадків;
- медичний огляд згідно з графіком;
- знижки на різні путівки;
- подарунки дітям працівників на свята.

Для удосконалення існуючого компенсаційного пакету персоналу «Тревел Січ» для посилення мотивації та задоволеності працівників умовами праці, пропонуємо додати такі пропозиції:

- відшкодування витрат на мобільний зв'язок та транспорт;
- подарункові сертифікати на різні свята, що дасть можливість вибрати продукцію або послугу на свій смак;
- покупка кавового апарату та розміщення його в їдальні;
- пропуск на підприємство з інтегрованою карткою, де нараховуються та зберігаються грошові кошти для оплати обідів, з можливістю накопичення та витрат за бажанням робітника, а при звільненні, перерахунок залишку на банківську картку працівника.

Схематично процес удосконалення компенсаційного пакету працівників підприємства ТОВ «Тревел Січ» представлено на рисунку 3.3.

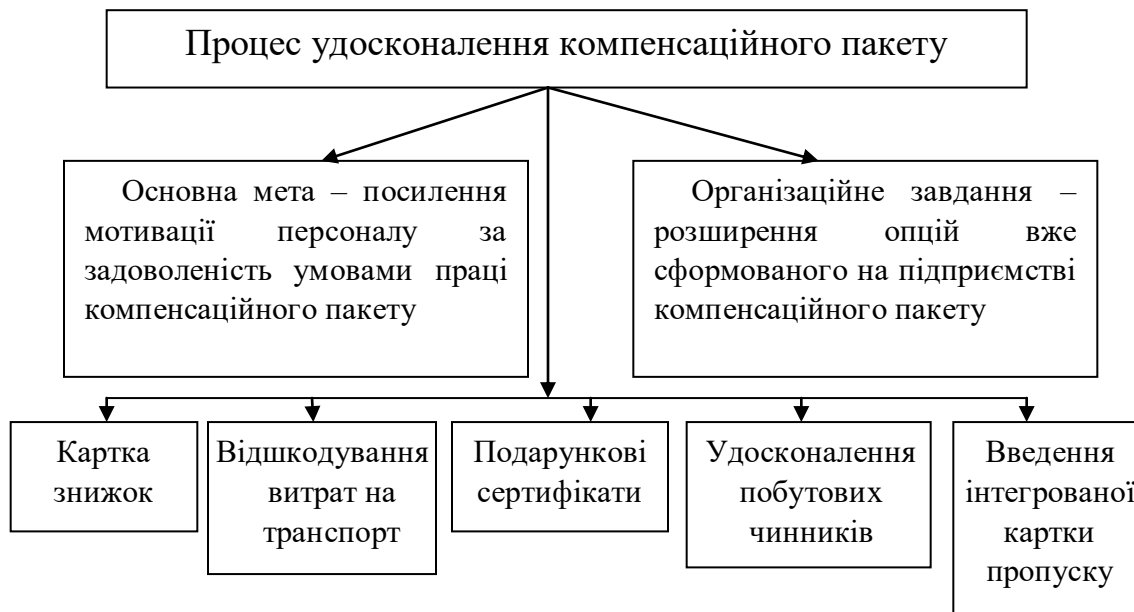


Рисунок 3.3 – Процес удосконалення компенсаційного пакету

Таким чином, наведені пропозиції з вдосконалення компенсаційного пакету сприятимуть сучасному підходу та орієнтації на потреби працівників ТОВ «Тревел Січ». Витрати на ці заходи у підприємства збільшаться, але при цьому значно зросте мотивація співробітників, що призведе до підвищення рівня продуктивності праці та максимізації прибутків у майбутньому.

При формуванні мотиваційної політики компанії обов'язково слід:

- узгоджувати інтереси акціонерів і співробітників щодо способів досягнення корпоративних цілей і завдань через реалізацію індивідуальних здібностей;
- підвищувати зацікавленість працівників у персональних результатах праці;
- створити можливості для підвищення рівня професіоналізму і зростання результативності праці персоналу;
- підтримувати інноваційні пропозиції і дії співробітників.

Інструменти системи мотивації - це ті види мотивації, які здатні вплинути на мотивацію персоналу. Вони можуть бути матеріальні і нематеріальні. Серед них є ті, які безпосередньо залежать від конкретних результатів праці, наприклад, премії [25, с. 468]. Виходячи з цього, в процесі мотивації працівників, як матеріальної, так і нематеріальної, керівнику організації важливо визначати потреби працівників, для того щоб потреби більш нижчого рівня могли задовольнятися раніше, ніж потреби більш високого рівня.

Система мотивації дозволяє оптимізувати структуру витрат на персонал. Це означає, що люди відчують себе достатньо впевнено, позаяк половина доходу їм гарантована – за умови виконання основних нормативів. В той же час вони мають достатньо багато стимулів задля того, аби підвищувати якість, працювати інтенсивніше й творчо, позаяк на значну частину суми свого заробітку вони можуть впливати самостійно.

Стратегічною метою розвитку туристичного підприємства в сучасних економічних умовах є розробка механізму впровадження ефективного стимулювання працівників, задля створення якої методи мотивації потрібно розглядати через призму особливостей виробництва, враховуючи якісний склад працівників підприємства.

Необхідно відзначити важливість таких аспектів трудової діяльності, як не грошові матеріальні стимули і нематеріальне стимулювання. Воно базується



на знанні психологічних основ поведінки людини в трудовому процесі та розумінні значущості трудової діяльності в задоволенні вищих потреб людини – як окремого працівника, так і персоналу в цілому.

Відповідно до пропозицій по вдосконаленню методів нематеріального стимулювання праці співробітників, можна запропонувати наступні рекомендації:

- подячні листи, почесні грамоти за успішно виконану роботу;
- програми навчання, надання можливостей для самонавчання, підвищення кваліфікації;
- публікації в ЗМІ від імені компанії;
- участь в форумах, конференціях, виставках;
- навчання в бізнес-школі, навчальних програмах для менеджерів [2, с. 346].

Говорити про матеріальної мотивації як основного методу мотивації не можна. Хоча матеріальна мотивація має визначені переваги перед нематеріальної мотивацією. У ряді випадків персонал підприємства готовий проміняти будь-які методи нематеріального заохочення на їх грошові еквіваленти. Для сучасної людини має великий сенс, щоб робота давала простір і для професійного, і для творчого вираження.

Дієвою системою стимулювання та мотивації працівників туристичних підприємств є використання наступних факторів:

- безпечні та комфортні умови праці;
- можливості для професійного росту працівників;
- повага до працівника, його потреб та інтересів;
- об'єктивні критерії оцінки працівника;
- відповідність винагороди працівника за результатами його праці;
- справедливість розподілу доходів та участь працівників у прибутках;
- залучення працівників до управління підприємством;

- моральна та соціальна захищеність трудового колективу.

Отже, мотивація та стимулювання праці на підприємстві є ефективними якщо, система управління персоналом на підставі використання запропонованих методів має здатність підтримувати запланований рівень продуктивності праці.

А тому для туристичного підприємства важливою є впровадження такої системи мотивування при якій найоптимальніше будуть поєднані матеріальні та нематеріальні методи стимулювання, щоб досягнути максимальної віддачі працівників від роботи.

Отже, правильна атмосфера, гідна зарплата та цікаві види матеріальної та нематеріальної мотивації допоможуть тримати професійну команду в позитивному тонусі, стимулювати дух співпраці та підтримувати високий рівень лояльності до компанії. Керівникам важливо чути та розуміти потреби всіх учасників робочого процесу. Вміти аналізувати та створювати для людей такі умови, що здатні розвивати та мотивувати їх не лише високим рівнем достатку, але й захоплюючою в аспекті професійних та особистих викликів роботою.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Досягнення головної мети роботи, дозволило зробити наступні висновки:

1) Розкрито сутність і зміст механізму системи мотивації та методів стимулювання праці персоналу підприємства.

Мотивація - це сукупність управлінських дій, спрямованих на заохочення себе та інших працівників до досягнення особистих цілей. Основою успіху організації є система мотивації персоналу. Для досягнення результатів необхідно забезпечити мотивацію персоналу на всіх рівнях управління організацією із забезпеченням взаємодії.

Стимулювання є методом впливу на працівника з метою задоволення певних його потреб. Ці методи спрямовують на спонукання працівників до поліпшення трудової діяльності працівників. Стимулювання співробітників виступає центральною проблемою в управлінні людськими ресурсами, оскільки вона є прямою причиною поведінки співробітників.

2) Виявлено сучасні методи матеріальної та нематеріальної мотивації праці персоналу. До складу матеріальної системи мотивації входять: рівень заробітної плати, оклад, премія, відсотки, компенсації, відпускні та інші форми оплати, як правило, у грошовій формі. Нематеріальна мотивація включає навчання, похвали, грамоти, конкурси, іменні подарунки, різні змагання тощо.

3) Досліджено зарубіжний досвід стимулювання та мотивації праці та розглянуто доцільність їх застосування в Україні. У ЄС розглядається політика стимулювання та мотивації оплати праці як частина макроекономічної політики, яка спрямована на збереження стабільності цін, ефективної зайнятості, забезпечення людського розвитку.

В Угоді про асоціацію України з Європейським Союзом передбачено посилення діалогу та співробітництва для забезпечення гідної праці, гендерної

рівності, боротьби з дискримінацією, скорочення бідності, посилення можливостей соціальних партнерів. Отже, використання кращих європейських моделей оплати і мотивації праці дасть змогу в найближчій перспективі вирішити низку питань, пов'язаних із підвищенням конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та робочої сили

4) Надано загальну характеристику ТОВ «Туристична компанія Тревел Січ» та її місце в структурі туристичного ринку України. Товариство з обмеженою відповідальністю «Туристична компанія Тревел Січ» є сучасним туристичним підприємством з якісним асортиментом пропонованих туристичних турів, зразковими стандартами обслуговування та прозорістю інформаційного наповнення. На підприємстві застосовуються прогресивні методи стимулювання та мотивації праці персоналу. Предметом діяльності ТОВ «Туристична компанія Тревел Січ» є організація, здійснення зарубіжного та внутрішнього туризму; екскурсійна діяльність; організація та здійснення масового та оздоровчо-спортивного туризму; здійснення рекламно-інформаційної діяльності; надання представницьких та посередницьких послуг.

Здійснивши загальний аналіз підприємства, розуміємо, що під час війни на підприємстві є проблеми, які заважають у досягненні поставлених цілей та отриманню прибутків. Персонал є одним з основних чинників ефективного функціонування та розвитку підприємства. ТОВ «Туристична компанія Тревел Січ» займає стійкі позиції на ринку туристичних послуг, що зумовлено значними конкурентними перевагами, а отже можна стверджувати, що зовнішні та внутрішні фактори позитивно впливають на діяльність туристичної компанії «Тревел Січ», зміцнюють конкурентні позиції, залучають потенційних клієнтів та розширюють сферу діяльності.

5) Розроблено напрямки удосконалення мотивації та стимулювання праці на туристичному підприємстві. У системі матеріальної мотивації повинні бути використанні принципи індивідуальності винагороди, а саме залежність

розміру заробітної праці від індивідуальних результатів. Група нематеріальних методів стимулювання, спрямовується на задоволення мотивів збереження соціального статусу в трудовому колективі.

Туристичним підприємствам доцільно використовувати такі матеріальні стимули: нарахування заробітної плати з доданим відсотком від продажу турів, одноразові грошові винагороди, заохочувальні та компенсаційні виплати, надбавки та доплати передбачені законодавством.

Для удосконалення існуючого компенсаційного пакету персоналу «Туристичної компанії Тревел Січ» для посилення мотивації та задоволеності працівників умовами праці, пропонуємо додати такі пропозиції: відшкодування витрат на мобільний зв'язок та транспорт; подарункові сертифікати на різні свята, що дасть можливість вибрати продукцію або послугу на свій смак; покупка кавового апарату та розміщення його в їдальні; пропуск на підприємство з інтегрованою карткою, де нараховуються та зберігаються грошові кошти для оплати обідів, з можливістю накопичення та витрат за бажанням робітника, а при звільненні, перерахунок залишку на банківську картку працівника.

Правильна атмосфера, гідна зарплата та цікаві види матеріальної та нематеріальної мотивації допоможуть тримати професійну команду в позитивному тонусі, стимулювати дух співпраці та підтримувати високий рівень лояльності до компанії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук Ю. А. Зарубіжний досвід мотивації персоналу в розрізі японської моделі / Ю. А. Андрійчук // Вісник Національного університету "Львівська політехніка" : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Нац. ун-т "Львівська політехніка" ; голова ред.-видав. ради Н. І. Чухрай. - Львів, 2016. - № 846 : Логістика. - С. 11-15.
2. Виноградова О.В. Сутність мотивації персоналу як основи розвитку підприємства / О.В. Виноградова, К.І. Пілігрим // Бізнес Інформ. - 2015. - № 12. - С. 339-347.
3. Воронкова В. Г. Філософія управління персоналом: Монографія / Під ред. В.Г. Воронкової. Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2015. 472 с.
4. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова. 2019. Т.24. Вип. 2 (75). С. 88–92.
5. Дубровіна К. Мотивація, як функція менеджменту / К. Дубровіна // Вісник : [збірник] / Київ. ін-т бізнесу і технологій ; [відп. за вип. Р. О. Язиніна]. - Київ, 2016. - Вип. 2 (30). - С. 40-42.
6. Журавель О. В. Адаптація теоретичних засад у визначенні поняття "якість життя" до мотивації управлінського персоналу промислового підприємства / О. В. Журавель, М. О. Міхляєв // Бізнес Інформ. - 2018. - № 4. - С. 455-460.
7. Катеренчук І.С. Мотивування і ефективне застосування мотиваційних стимулів / І.С. Катеренчук, В.М. Кулик // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. - 2015. - № 4(3). - С. 129-133.

8. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. №1. С. 218-234.
9. Ледаєв Є. Управління персоналом в умовах кризи. Люди і справи. 2019. № 3 (103). С. 17-21.
10. Мосійчук І. В. Мотивація як дієвий механізм в системі управління персоналом підприємства / І. В. Мосійчук // Вісник : [збірник] / Київ. ін-т бізнесу і технологій ; [відп. за вип. Р. О. Язиніна]. - Київ, 2018. - Вип. 1 (35). - С. 84-89.
11. Насад Н. В. Способи покращення системи мотивації людських ресурсів на підприємствах зв'язку / Н. В. Насад // Бізнес Інформ. - 2018. - № 5. - С. 416-420.
12. Офіційний сайт «Туристична компанія Тревел Січ». URL:<https://www.ua-region.com.ua/>(Дата звернення 4 квітня 2023).
13. Панчук А.П. Туристична індустрія України. Інноватика у вихованні. 2017. Вип. 5. С. 154-161.
14. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. Молодий вчений. 2020. №3. С. 246-252.
15. Томілович О. О. Проблеми мотивації праці на підприємствах України / О. О. Томілович // Вісник : [збірник] / Київ. ін-т бізнесу і технологій ; [відп. за вип. Р. О. Язиніна]. - Київ, 2017. - Вип. 2 (33). - С. 61-62.
16. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.
17. Урманов Ф.Ш. Мотивація – основний чинник ефективності

управлінської праці / Ф.Ш. Урманов, А.А. Касімов // ВІСНИК ЖДТУ. – 2017. – № 4 (82). – С. 102 - 108.

18. Хоменко І. М. Оцінка рівня мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2018. № 10. С. 293-298.

19. Шевченко В. С. Управління персоналом: конспект лекцій (для студентів всіх форм навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування) / В. С. Шевченко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. – 121 с.

20. Шинкаренко В.Г. Управління результатами діяльності робітників/ В.Г. Шинкаренко, О.Н. Криворучко- Харків: ХГАДТУ, - 2017, – 143с.

21. Щетініна Л. В. Негрошова мотивація персоналу як спосіб підвищення ефективності його роботи / Л. В. Щетініна, С. Г. Рудакова, І. С. Лобунець // Проблеми економіки. - 2018. - № 2. - С. 268-275.

22. Узун М.В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2 (12), Т. 3. С. 107-112.

23. M. Rožman, S. Treven, V. Čančer Motivation and Satisfaction of Employees in the Workplace. Business Systems Research. 2017. Vol. 8 No. 2. pp. 14-25.

24. Templer, A., Armstrong-Stassen, M., Cattaneo, J. Antecedents of older workers motives for continuing to work. Career Development International. 2015. Vol. 15, No. 5, pp. 479-500.

25. Voynarenko M., Dzhezdzhula V., Yepifanova I. Modeling of the Process of Personnel Motivation for Innovation Activity. WSEAS Transactions on Business and Economics. 2020. Vol. 17. Pp. 467- 477.



## Додаток А

## Розподіл функцій між вищими органами управління туристичної компанії

## «Тревел Січ»

Органи управління підприємством	Функції за статутом	Примітки
Збори засновників	<ul style="list-style-type: none"> <li>- визначення основних напрямків діяльності підприємства і затвердження його планів та звітів про їх виконання;</li> <li>- внесення та затвердження будь-яких змін до Статуту;</li> <li>- прийняття рішення про будь-які зміни розміру Статутного Фонду;</li> <li>- призначення та звільнення генерального директора до закінчення строку їхніх повноважень;</li> <li>- визначення форм контролю за діяльністю Дирекції, створення та визначення повноважень Ревізійної комісії, а також призначення та звільнення членів Ревізійної комісії до закінчення строку їх повноважень;</li> <li>- затвердження річних звітів та бухгалтерських балансів, вирішення будь-яких питань, пов'язаних із розподілом прибутку підприємства та покриттям збитків Приватного підприємства;</li> <li>- прийняття рішення про придбання підприємством частки Учасника;</li> <li>- прийняття рішення про виключення учасника із Приватного підприємства;</li> <li>- визначення політики щодо виду, якості та обсягу позик або кредитів, що їх отримує Приватне підприємство;</li> <li>- прийняття рішення про ліквідацію приватного підприємства, призначення ліквідаційної комісії та затвердження ліквідаційних балансів підприємства;</li> <li>- визначення порядку створення, розміру та</li> </ul>	Загальні збори засновників здійснюють повний контроль над діяльністю компанії, визначають її пріоритети та здійснюють розподіл прибутків.

Органи управління підприємством	Функції за статутом	Примітки
	<p>способу здійснення грошових відрахувань до фондів приватного підприємства; визначення валюти таких фондів;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- створення, придбання, передача або припинення діяльності дочірніх підприємств, філій та представництв Приватного підприємства в Україні та за кордоном, включаючи зміни їхніх статутних фондів та організаційних структур;</li> <li>- затвердження внутрішніх правил та процедур. А також визначення організаційної структури Приватного підприємства;</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- визначення умов оплати праці посадових осіб підприємства, його дочірніх підприємств, філій та представництв;</li> <li>- притягнення до матеріальної відповідальності Директора (-ів) Приватного підприємства у разі, якщо він/вона/вони перевищують свої повноваження або права;</li> <li>- вирішення інших питань щодо діяльності підприємства, які віднесено до компетенції Загальних Зборів учасників чинним законодавством.</li> </ul>	
Генеральний директор	<p>Виконавчим органом Приватного підприємства є Дирекція Приватного підприємства.</p> <p>Дирекцію очолює Генеральний Директор Приватного підприємства.</p> <p>До компетенції Генерального Директора відноситься:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- розробляти стратегії та процедури для виконання цілей Приватного підприємства та рішень Зборів Учасників</li> <li>- розгляд результатів господарської діяльності Приватного підприємства за звітний період (місяць, квартал, рік);</li> </ul>	-

Органи управління підприємством	Функції за статутом	Примітки
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розгляд результатів роботи окремих підрозділів Приватного підприємства та їх керівництва з прийняттям відповідних рішень за результатами;</li> <li>- забезпечувати виконання політики та вказівок Зборів Учасників;</li> <li>- здійснювати управління, передачу та розпорядження активами Приватного підприємства;</li> <li>- встановлювати відповідні ціни на продаж та купівлю товарів та послуг, визначати обсяги купівлі та продажу товарів;</li> <li>- вчасно надавати Зборам Учасників такі управлінські та фінансові звіти, які Збори Учасників можуть час від часу вимагати;</li> <li>- наймати та звільняти працівників підприємства, здійснювати нагляд над ними, зокрема визначати розміри винагороди та умови працевлаштування, а також розробляти посадові інструкції.</li> <li>- підписання договорів на суму, що не перевищує 1 млн. дол. США</li> </ul>	
Фінансовий директор	<ul style="list-style-type: none"> <li>- фінансовий директор здійснює загальне керівництво фінансовим відділом.</li> <li>- фінансовий директор здійснює керування підлеглими, розподіляє їх функціональні обов'язки, організовує роботу відділу.</li> </ul>	Паралельно фінансовий директор є заступником
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- фінансовий директор здійснює та визначає завдання на поточний день, а також стратегічне планування роботи відділу.</li> <li>- в разі відсутності генерального директора має повноваження підписувати важливі документи та підписувати рахунки на суму, що не перевищує 100000 грн.</li> </ul>	генерального директора і в разі відсутності генерального директора має всі права щодо управління компанією. Обмеження фінансового директора – не має права впливати на торгову діяльність підприємства.
Директор відділу	- директор відділу закупівель здійснює	Разом з відділом маркетингу

Органи управління підприємством	Функції за статутом	Примітки
продажу	<p>контроль над відділом.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- визначає задачі та розподіляє обов'язки підлеглих.</li> <li>- має повноваження щодо підписання договорів на суму, що не перевищує 400000 грн.</li> <li>- здійснює контроль над продажами товарів.</li> </ul>	<p>визначає оптимальні ціни на товари. Вибирають акційні товари. Директор відділу продажу має повноваження власноруч без згоди генерального директора змінювати ціни під час акцій та визначати кількість товарів</p>