

57
21.12.2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

Чумака

ЧУМАК Аліна Василівна
(студентка групи ЗМО-21-3М)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 9
від 30.11.2022
зав. кафедри менеджменту, бізнесу та
маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

Т.П. Остапчук

Керівник роботи:

к.е.н., доц. Пащенко О.П.
(наукове звання, прізвище та ініціали)

О.П. Пащенко
(підпис)

Рецензент

К.В. Демисюк
(прізвище та ініціали)
К.В. Демисюк
(підпис)

Житомир, 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Соціально-економічна сутність поняття мотивації.....	6
1.2. Система формування мотиваційного механізму на підприємстві...	11
1.3. Методи оцінки ефективності системи мотивації підприємства.....	23
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення мотиваційного механізму на підприємстві.....	33
Висновки до 1 розділу.....	41
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «АНДРЕОЛЛІ-ТУР».....	43
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності на підприємстві..	43
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства.....	53
2.3. Оцінка існуючої системи мотивації на підприємстві.....	62
Висновки до розділу 2.....	72
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «АНДРЕОЛЛІ-ТУР».....	74
3.1. Напрями удосконалення системи мотивації на туристичному підприємстві.....	74
3.2. Резерви покращення мотиваційного механізму на підприємстві.....	84
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	90
Висновки до розділу 3.....	97
ВИСНОВКИ	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	101
ДОДАТКИ.....	108

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Одним з основних ресурсів для туристичного підприємства є його працівники. Від того, наскільки ефективно вони працюють залежить ефективність роботи туристичного підприємства цілому. Персонал в індустрії туризму є важливою складовою кінцевого продукту, одним з основних ресурсів конкурентних переваг туристичного підприємства, і відповідно якість обслуговування на туристичному підприємстві залежить від майстерності та свідомості працівників.

В системі управління персоналом найбільше значення мають мотиваційні аспекти. Мотивація персоналу – це основний засіб забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу туристичного підприємства. Основна мета мотивації персоналу – це отримання максимальної віддачі від наявних турових ресурсів підприємства, що в свою чергу дозволяє підвищити загальну результативність та прибутковість діяльності туристичного підприємства. Мотивація працівників туристичних підприємств на сьогодні здійснюється, як на основі фінансових, так і не фінансових методів винагороди працівників. Значне зростання конкурентної боротьби на ринку туристичних послуг, зумовлює розробку гарного мотиваційного механізму трудових ресурсів туристичних підприємств задля підвищення ефективності діяльності туристичного підприємств на ринку туристичних послуг.

Теоретичним та методологічним напрямками удосконалення системи мотивації працівників присвячено багато праць різних авторів, серед яких варто відмітити таких, як: О. Богуцький, Л. Верещагіна, Ф. Герцберг, І. Кареліна, Е. Лоулер, П. Мартін, А. Маслоу, Л. Портер, Ш. Річч, А. Файхоль, М. Фоллет та інші. Незважаючи на широке коло досліджень, тема управління мотивацією персоналу потребує постійного удосконалення за умови розвитку суспільства та підприємств.

Метою роботи є дослідження управління мотивацією в системі менеджменту туристичного підприємства «Андреоллі-тур». Задля досягнення зазначеної мети визначені наступні **завдання**:

- надати соціально-економічну сутність поняття мотивації;
- розглянути систему формування мотиваційного механізму на підприємстві;
- дослідити методи оцінки ефективності системи мотивації на підприємстві;
- вивчити нормативно-правове та інформаційне забезпечення мотиваційного механізму на підприємстві;
- провести аналіз організаційно-управлінської діяльності на підприємстві;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- оцінити існуючу систему мотивації на підприємстві;
- визначити напрями удосконалення системи мотивації на туристичному підприємстві;
- розробити заходи покращення мотиваційного механізму на підприємстві;
- оцінити ефективність запропонованих заходів щодо удосконалення мотиваційного механізму на підприємстві.

Об'єкт дослідження – система мотивації на туристичному підприємстві «Андреоллі-тур».

Предмет дослідження – теоретичні та практичні засади формування мотиваційного механізму в системі менеджменту туристичного підприємства.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених в роботі питань, було використано метод пошуку та збору інформації, метод аналізу та синтезу, математичний метод, графічний та табличний методи, SWOT-аналіз, метод порівняння, метод анкетування, метод прогнозування, метод узагальнення.

Інформативною основою дослідження виступили підручники, посібники, монографії, статті, фінансова звітність туристичного підприємства «Андреоллі-тур» за 2019-2021 рр. та внутрішні документи туристичного підприємства, ресурси мережі Інтернет де висвітлюється дане питання.

Новизна одержаних результатів полягає у розробці практичних

рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації на туристичному підприємстві «Андреоллі-тур»

Практичне значення одержаних результатів. Розроблені в магістерській кваліфікаційній роботі результати виступають науковою основою для вирішення проблеми підвищення мотивації працівників туристичного підприємства «Андреоллі-тур».

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний зміст роботи викладено на 100 сторінках, робота містить 26 таблиць, 27 рисунків, список використаних джерел становить 87 джерел та розміщений на 7 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Соціально-економічна сутність поняття мотивації

Ефективне функціонування підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності значною мірою залежить від того, наскільки повноцінно використовується персонал. Визначальним інструментом активізації поведінки працівників є дієвий мотиваційний механізм. Вирішальними причинним чинником результативності діяльності людей є їх мотивація.

У економічній літературі, серед дослідників мотивації персоналу, і досі не має єдиного визначення цього поняття. Одні автори вважають що мотивація – це процес, завдяки якому підприємство стимулює персонал задля досягнення поставлених цілей. Інші автори стверджують, що це система свідомого вибору поведінки людиною, підґрунтям для якої виступають внутрішні та зовнішні фактори.

Термін «мотивація» вперше вжив А. Шопенгауер у своїй статті «Чотири принципи достатньої причини» (1890-1910 рр.). Він був застосований для того, щоб пояснити причину поведінки людей. В різні історичні періоди використовувалися свої особливі підходи до мотивації [13, с. 87].

Незважаючи на широке коло досліджень у цьому напрямку, сьогодні відсутнє єдине тлумачення цієї економічної категорії. Аналіз літературних джерел свідчить про існування різних підходів до визначення сутності даного явища. Так, мотивація розглядається окремими вченими, як «процес», що спрямований на стимулювання працівників для досягнення цілей підприємства та розглядають її як функцію управління [13, с. 87]. Інші, розглядають це поняття, як «систему» вибору людиною певної поведінки свідомо, що ґрунтується на зовнішніх і внутрішніх факторах.

Визначаючи мотивацію як «систему-процес», акцент робиться на її прояві як процесу, що полягає у довготерміновому впливі на працівників з метою зміни параметрів структури ціннісних орієнтацій та інтересів працівників. Узагальнена характеристика різних підходів до визначення сутності мотивації представлена в табл.1.1.

Таблиця 1.1

Основні підходи до визначення поняття «мотивація»

Автор	Трактування поняття
1	2
Мотивація як процес	
Бех І. [16, с. 23]	Мотивація є динамічним процесом формування мотиву як підґрунтя вчинку.
Коленда Н. [43, с. 50]	Внутрішній спонукальний механізм, який формується на основі свідомості людини (працівника), виходячи з її потреб, здібностей та бажань і націлений на досягнення визначених результатів трудової діяльності.
Куліков Г. [50, с.4]	Мотивація – процес спонукання людини, соціальної групи...здійснювати успадковано закріплені або набуті досвідом дії, спрямовані на задоволення певного роду потреб і досягнення особистих, групових і суспільних цілей.
Кібанов А. [38, с. 53]	Функція керівництва, яка полягає у формуванні у працівників стимулів до праці (спонукати їх працювати з повною віддачею), а також в довготривалій дії на працівника в цілях зміни по заданих параметрах структури його ціннісних орієнтацій і інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра та розвитку на цій основі трудового потенціалу.
Мескон М. , Хедоури Ф. [53, с. 34]	Стимулювання будь-кого до діяльності, що спрямована на досягнення цілей організації.
Мочерний С. [63, с. 493]	Усвідомлене і цілеспрямоване спонукання працівника до праці, шляхом стабільного впливу на його потреби
Сердюк О. [75, с.137]	Мотивація - процес спонукання та стимулювання кожного працівника і колективу в цілому до результативної діяльності для досягнення особистих цілей та головної мети організації.
Мотивація як система	
Богиня Д. [16, с.6]	Мотивація - суб'єктивна сторона діяльності людини, яка представлена широким спектром потреб, бажань, почуттів, інтересів.
Колот Л. [44, с. 11]	Сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.
Немов Р. [43, с. 50]	Сукупність причин психологічного характеру, які пояснюють поведінку людини, її початок, направленість і активність.
Шапар В, Оліфірн В., Куфлієвський А. [75, с. 266]	Сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, які спонукають індивіда до активності, а також як об'єкт. На який ця свідома чи неусвідомлена активність спрямована

1	2
Мотивація як процес і система	
Г.Дж. Болт [13, с.88]	Це визначення того, як досягти максимальної віддачі від підлеглих через розуміння їх способів дій, мотивів, причин і хорошої або поганої роботи, та використання цієї інформації та цілого набору способів спонукання підлеглих досягти найвищого рівня продуктивності.
Комаров Е. [43, с.50]	З одного боку – це мотиваційна система одного / або декількох працівників, а з іншої – процес мотивації індивіда, групи, колективу.
Крушельницька О. [48, с. 117]	Довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу.

Джерело: складено автором на основі [13; 16; 38; 43; 44; 48; 50; 53; 63; 75]

Виходячи з табл. 1.1 можна зробити висновок, що мотивація – це багатоаспектне явище, яке характеризується низькою економічних, соціальних, організаційних, психологічних факторів, які впливають на поведінку людини.

На нашу думку, заслуговує на увагу визначення, яке пропонує Бакуліна О.С.: «...мотивацію можна визначити як систему факторів внутрішнього і зовнішнього впливу, які спонукають персонал до активної діяльності задля досягнення як особистих цілей, так і цілей підприємства» [11, с.14].

Розглядаючи мотивацію як процес та спираючись на понятійний апарат, мотиваційний процес трудової діяльності можна представити схематично у вигляді логічного ланцюжка (рис.1.1).

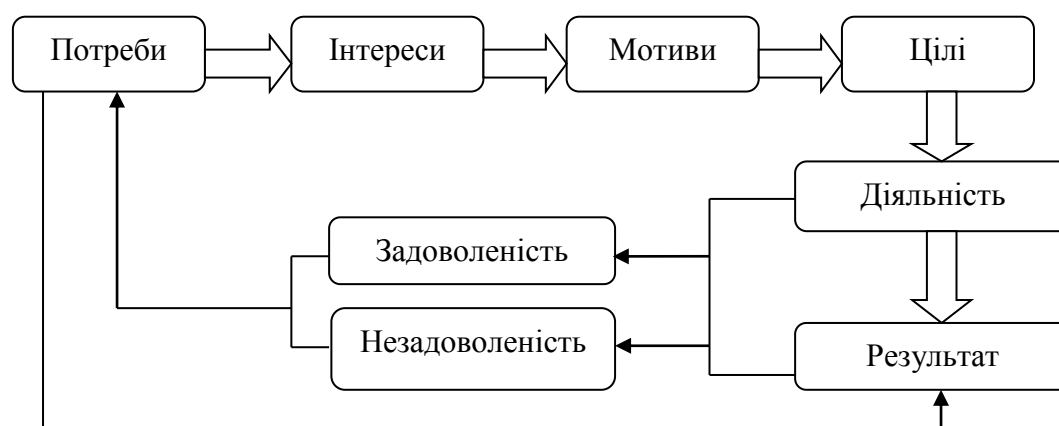


Рис. 1.1. Мотивація з точки зору процесного підходу

Джерело: узагальнено автором за [11, с. 15]

Потреба є вихідним моментом, в ході її усвідомлення виникає інтерес, що є поштовхом до внутрішніх спонукальних дій людини (мотиву). В результаті сформованого мотиву виникає ціль, яка досягається або не досягається в процесі діяльності працівника. Діяльність призводить до результату, який певним чином задовольняє або не задовольняє, потребу, що виникла на самому початку. Схематично мотивацію персоналу з позиції системного підходу подано на рис. 1.2.

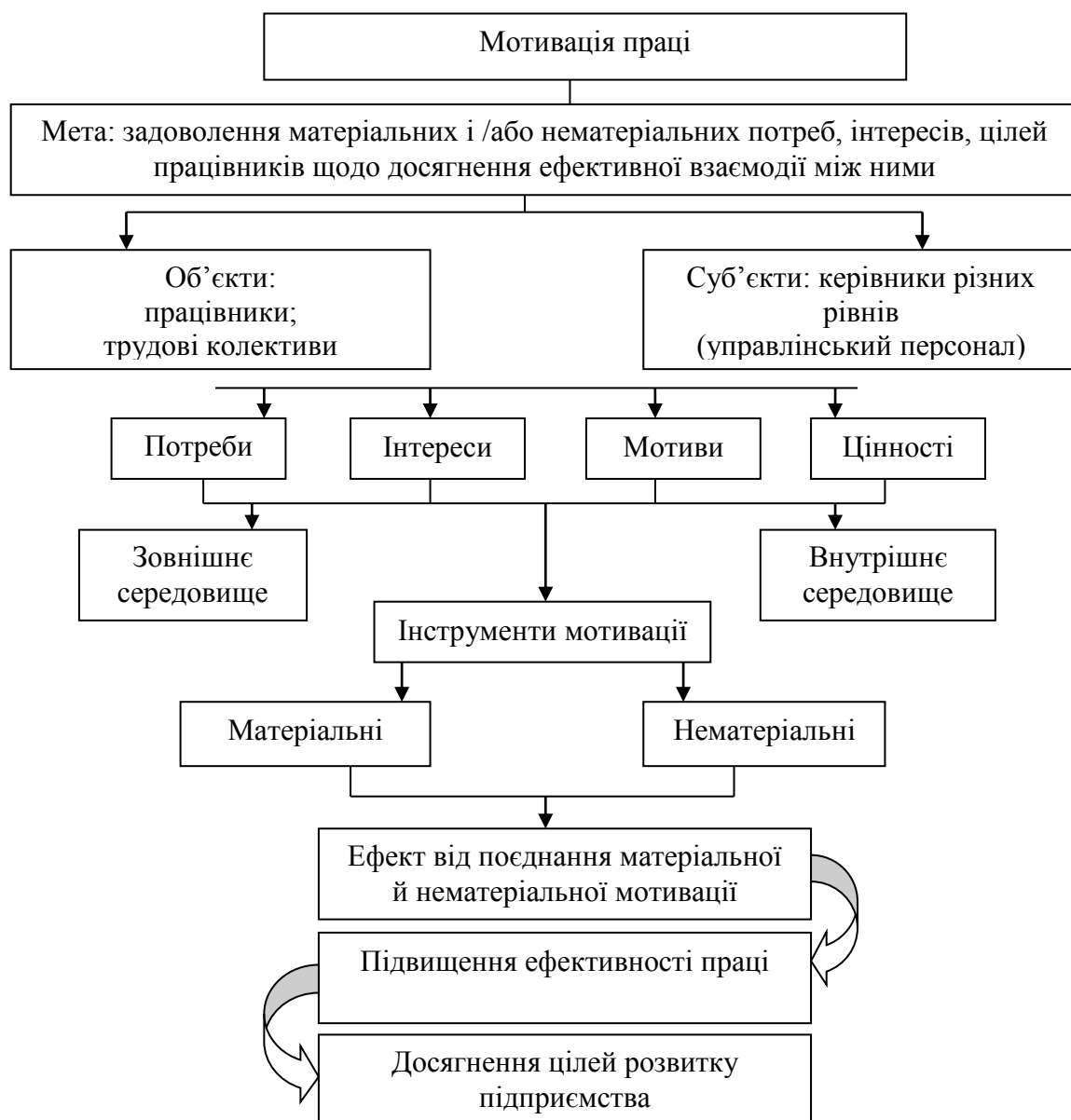


Рис. 1.2. Системний підхід мотивації персоналу

Джерело: складено автором на основі [11, с. 17-16]

Отже, мотивація є складною системою, основними складовими якої є суб'єкти та об'єкти; потреби; інтереси; мотиви; стимули; цінності; інструменти (матеріальні, нематеріальні); вплив зовнішнього і внутрішнього середовища; включає в себе певні ієрархічні структури (єдність елементів та їх взаємодія). Однак, визначають і певні недоліки системного підходу, що в першу чергу пов'язані з неможливістю прослідкувати та дослідити механізм взаємодії окремих елементів системи мотивації персоналу, яке можливо здійснити лише при використанні процесного підходу.

Виникнення мотивації у людини формується під впливом зовнішніх факторів та внутрішніх чинників. Мотиви, які виникають можна поділити на ті що базуються на уникненні невдач, і ті, основою яких виступає бажання досягти успіху (рис. 1.3).

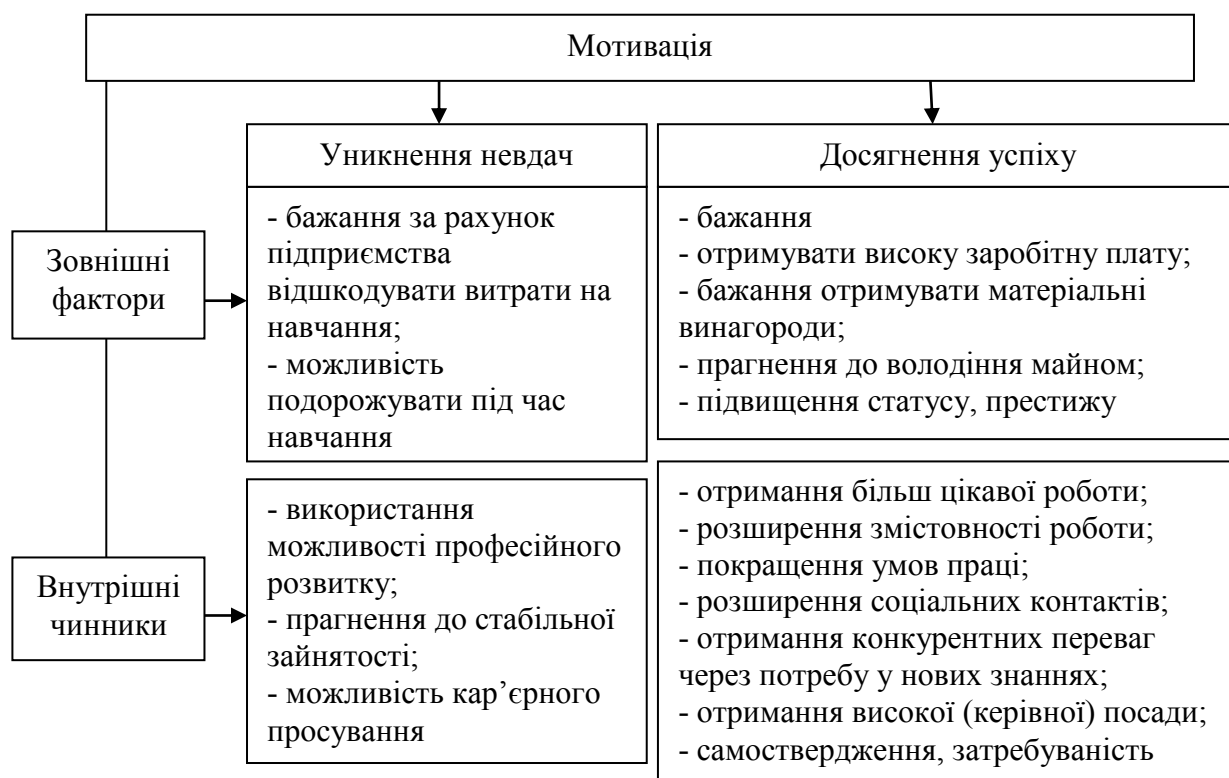


Рис. 1.3. Класифікація мотивів за впливом зовнішніх факторів та внутрішніх чинників

Джерело: узагальнено автором на основі [15, с. 92-93]

Таким чином, мотивація – це складна система, на яку здійснюють вплив внутрішні та зовнішні фактори. Підґрунтям для виникнення мотиву виступає потреба, яка переходить у інтерес, з якого вже формується мотив, який в свою чергу стає ціллю. Після визначення цілі людина приступає до здійснення діяльності, результатам якої і є задоволення або не задоволення потреби, що виникла на початку.

1.2. Система формування мотиваційного механізму на підприємстві

Формування на підприємстві мотиваційного механізму, який буде стимулювати працівників до якісного виконання роботи, дотримання плану та зниження бруку під час виробництва, виступає одним з основних елементів в системі управління персоналом на будь-якому підприємстві.

У сфері менеджменту виокремлюють три основні підходи щодо управління персоналом:

1. Економічний – людина, як об'єкт управління, головний інтерес – це праця людини, що вимірюється витратами робочого часу та заробітною платою. Мотивація, в першу чергу, матеріальна, підвищення зарплати, премії, додаткові виплати тощо.

2. Органічний – сукупність цілей, методів та стратегій впливу на людину. Мотивація – на рівні взаємодії керівництва та працівників.

3. Гуманістичний – врахування поведінки людини та організації, як культурного феномену. Мотивація – нематеріальне стимулювання, забезпечення відпочинку, сприятливі умови праці тощо [75, с. 139-140].

Мотивація на підприємстві може здійснюватися різними методами: системами заохочень та покарань, роз'ясненням, вихованням, прикладом тощо. Для працівника важливим є організаційне стимулювання. В сучасних умовах господарювання особливої уваги заслуговують інноваційні методи мотивації

трудової діяльності. Нами узагальнені основні види мотивації трудової діяльності на сучасному підприємстві та представлені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Види мотивації трудової діяльності на підприємстві

Вид мотивації		Мотиваційні заходи
Економічне стимулювання	Грошове стимулювання	• додаткові виплати за високі показники в роботі: премії, бонуси, відсотки від угод, збільшення окладу; • заохочення здорового способу життя. Премії за відсутність лікарняних, заохочення некурящих, оплата абонементів в спортзал; • оплата медичної та соціальної страховки; • підвищена оплата при шкідливих умовах роботи, якщо їх неможливо поліпшити; • надання, крім щорічної відпустки, передбаченої КЗпПУ, додаткового часу відпочинку (за сімейними обставинами, у зв'язку з весіллям, навчанням); • грошові виплати на день народження, весілля, ювілей, при надзвичайних ситуаціях (смерть близьких, пограбування, пожежа); • компенсація витрат співробітників на проїзд до підприємства або організація службового транспорту; • пенсійні надбавки. Спеціальні компенсаційні виплати від організації для заохочення заслужених працівників, які вийшли на пенсію.
	Не грошове стимулювання	• наявність соціальних установ підприємства; • безкоштовні або частково оплачені путівки для службовців і їх членів сім'ї в санаторії або на бази відпочинку; • пільгові умови придбання продукції організації; • винагороди при зміні робочого місця; • поліпшення умов праці і матеріально-технічного оснащення; • гнучкий графік виконання професійних обов'язків; • скорочений трудовий день або тиждень; • безкоштовні квитки на концерти, в театр, кінотеатр;
організаційне стимулювання		• похвала від адміністрації організації; • підвищення по службі; • підвищення кваліфікації за рахунок організації; • створення дружньої, теплої атмосфери; • створення і турбота про імідж фірми; • організація спільного проведення часу; • наявність «зворотного зв'язку».

Джерело: узагальнено автором на основі проведених досліджень

Особливої уваги заслуговують інноваційні методи мотивації трудової діяльності. Всі їх умовно можна розділити на три основні категорії [10, с.51]: індивідуальна мотивація, яка спрямована на роботу з окремими працівниками; моральна і психологічна мотивація використовується для задоволення основних

внутрішніх потреб працівників; організаційна мотивація допомагає створити систему стимулів всередині установи. Серед усіх методів мотивації персоналу найбільш результативними є нестандартні. Такі методики не вимагають великих фінансових витрат і засновані на креативному підході керівництва до мотивації трудової діяльності. На рис. 1.4 наведені методи мотивації персоналу, які визначені у економічній літературі.

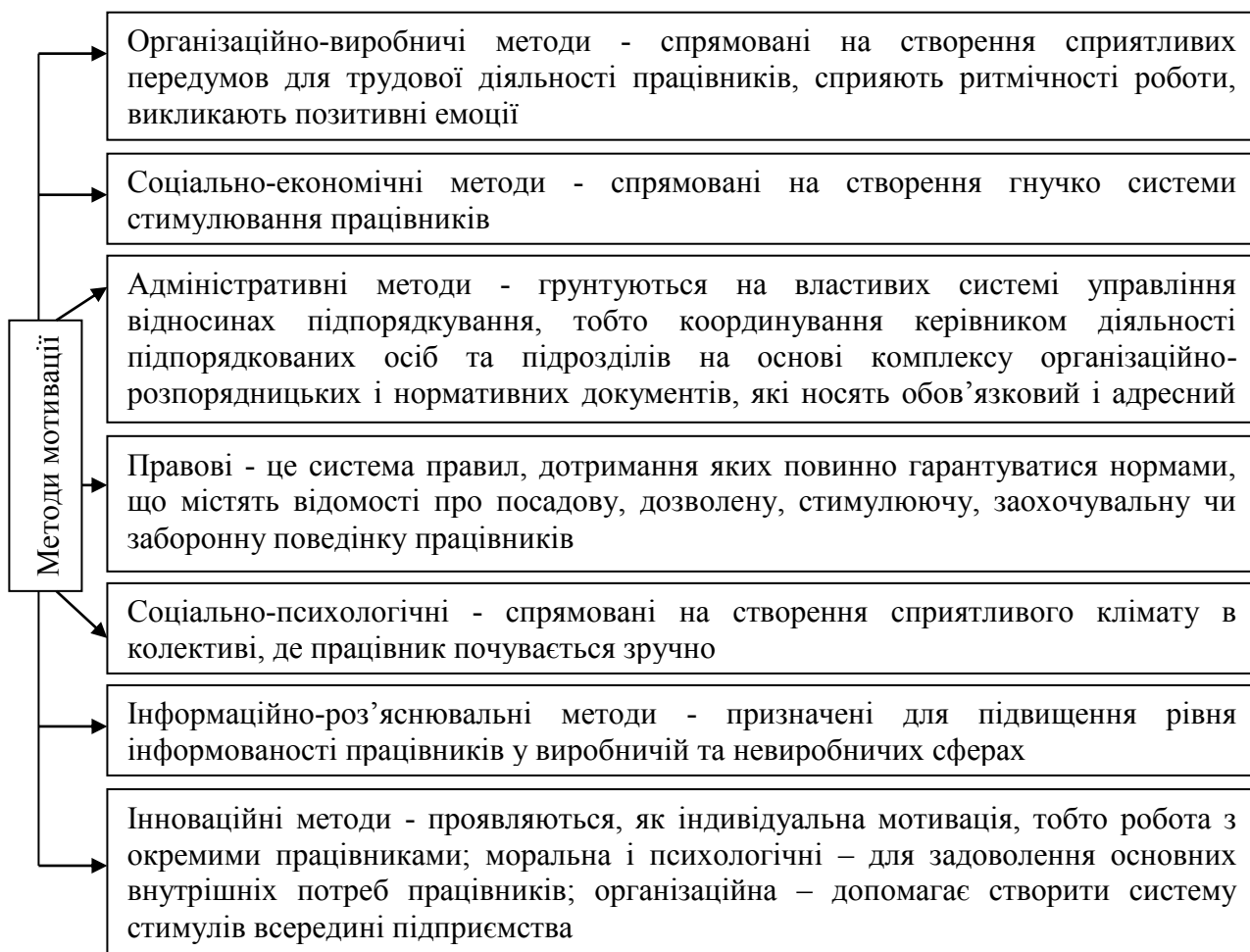


Рис. 1.4. Методи мотивації персоналу підприємства

Джерело: складено автором на основі [10, с. 51-52]

В сучасній економічній ситуації необхідно вживати одночасно увесь комплекс заходів мотивування: матеріальне, моральне та соціальне. Брайан Трейсі, автор книги «Мотивація», зазначає сенс ефективного мотивування полягає в тому, щоб створити середовище, в якому кожна людина буде мати бажання та зможе працювати на 100% [13, с. 18]. Автор зазначає існування чотирьох

факторів, що діють на кожному підприємстві та визначають рівні мотивації персоналу в позитивний або негативний бік.

В основі мотивації будь-якої людини в будь-якій компанії полягають такі фактори: стиль керівництва; система винагород; атмосфера в компанії; структура роботи. На мотивацію працівників впливає цілий комплекс чинників, які взаємодіючи підсилюють дію один одного (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Чинники комплексного мотиваційного впливу на працівників підприємства

Джерело: складено автором на основі [41, с. 193-194]

Також виокремлюють три основні мотивуючі складові, які впливають на ентузіазм та відданість працівників: заохочення, визнання і підтримка.

На нашу думку, основними рушійними силами процесу мотивації праці в сучасній економічній ситуації повинні бути одночасно комплекс заходів: матеріального, морального та соціального характеру. Створення матеріальної зацікавленості працівника для спонукання його до трудової діяльності варто

розробляти на основі використання різних взаємопов'язаних між собою спонукальних мотивів (рис.1.6).



Рис. 1.6. Прояви матеріального стимулювання

Джерело: складено автором на основі [32, с. 148]

Зважаючи на те, що на вітчизняних підприємствах переважають матеріальні чинники, доцільно акцентувати увагу на винагороді та покаранні, за умов одночасного застосування яких підприємство отримує змогу всебічно стимулювати трудову поведінку.

Покарання як мотивація несе в собі подвійний силу. По-перше, воно є методом впливу на конкретного працівника, по-друге, попереджає подібні дії серед його колег. Караючи одного підлеглого, керівник заохочує інших продовжувати працювати за правилами. Важливим критерієм застосування санкцій є точне обґрунтування їх причини і цілі.

Винагорода – є важливою складовою в системі мотивації, це те що людина вважає для себе цінним. Управління винагородою допомагає досягти наступних

цілей: залучити кращий персонал та зберегти кращих працівників. Якщо винагорода не відповідає тому, що пропонує ринок праці, робітники починають звільнятися. Для запобігання цього керівництво підприємства повинно забезпечити конкурентну систему мотивації праці. Встановлення адекватного розміру винагороди є дуже важливим виробничим та економічним завданням, оскільки низька винагорода приводить до звільнення працівників, необґрунтовано висока винагорода може призвести до банкрутства підприємства, отже повинно проводити постійний контроль за витратами підприємства на робочу силу.

Для більшості вітчизняних підприємств основним видом винагороди є заробітна плата. В сучасній економічній літературі остання розглядається, як: по-перше, економічна категорія, що відображає відносини між власником підприємства (або його представником) і найманим працівником з приводу розподілу новоствореної вартості (доходу). По-друге, заробітна плата – це винагорода, яку за трудовим договором власник або вповноважений орган сплачує працівникові за виконану роботу. По-третє, заробітна плата – це елемент ринку праці, що виступає як ціна, за якою найманий працівник продає послуги робочої сили. Отже, заробітна плата – це вираження ринкової вартості використання найманої робочої сили. По-четверте, для найманого працівника заробітна плата – це його трудовий дохід, який він отримує в результаті реалізації здатності до праці і який має забезпечити об'єктивно необхідне відтворення робочої сили. По-п'яте, для підприємства заробітна плата – це елемент витрат на виробництво, що включаються до собівартості продукції, робіт (послуг), і водночас головний чинник забезпечення матеріальної зацікавленості працівників у досягненні високих кінцевих результатів праці.

Згідно Закону України «Про оплату праці» [4], заробітна плата – це винагорода, як правило, в грошовому виразі, яку у відповідності з трудовим договором власник або вповноважений ним орган виплачує робітнику за виконану роботу.

Оплата праці, виконує дві основні функції: відтворювальну та стимулюючу. Тобто вона повинна забезпечити відтворення здатності до праці та якість життя на

нормальному рівні й водночас спонукати працівника до оптимальних дій у межах своєї компетенції. Обидві функції тісно пов'язані між собою та реалізуються одночасно. Проте, природно, роботодавцем стимулююча функція сприймається як основна функція, оскільки вона безпосередньо сприяє досягненню мети підприємства.

Стимулююча сила заробітної плати полягає в ступені залежності її величини від результатів праці в конкурентних умовах діяльності. Вимога такої залежності є принциповою. На практиці, досить часто платять не за результати, а за кількість праці певної складності, вважаючи, що між ними є прямий зв'язок. Відповідно існують дві форми оплати праці – відрядна та почасова, які мають певні різновиди, що називаються системами.

Також виділяють основну та додаткову оплату праці. Основна оплата праці – це винагорода, що являє собою заробіток, який нараховується за тарифними ставками, посадовими окладами, з урахуванням виробленої продукції, її кількості та якості. Додаткова оплата застосовуються поряд з основною оплатою праці в цілях підвищення матеріальної зацікавленості працівників у збільшенні виробництва продукції, поліпшення якості й зниження її собівартості. Додаткова оплата праці включає в собі: доплати, надбавки, гарантії та компенсаційні виплати, що передбачені законодавством, премії, які пов'язані з виконанням виробничих завдань та функцій. Серед основних видів доплат можна виділити такі: за якість виконаних робіт; за стаж роботи, вислугу років, кваліфікацію; за роботу в шкідливих умовах; за суміщення професій та виконання додаткових обов'язків; за ненормований робочий день; за роботу у вечірні часи та нічні зміни; за понаднормову роботу та роботу у вихідні та святкові дні.

Преміювання працівників відбувається: за виконання і перевиконання виробничих завдань; за економію сировини, матеріалів, інструментів та інших матеріальних цінностей; за відкриття, винаходи і раціоналізаторські пропозиції; за високу якість робіт; за кінцевими результатами роботи, підсумками року.

Серед заходів непрямого матеріального стимулювання виокремлюють: соціальні пільги та соціальні гарантії. До соціальних пільг відносяться: житлово-

комунальні; медико-реабілітаційні; транспортні; пенсійні; соціальні-побутові; соціально-трудова. До соціальних гарантій відноситься: медичне страхування; пенсійне страхування; одноразова допомога; оплата листків непрацездатності; виплати пов'язані із нещасними випадками; грошова допомога при народженні дитини; грошова допомога багатодітним сім'ям; пільгові умови задоволення потреб у товарах; стипендіальна програма; гарантії зайнятості.

Застосування доплат та надбавок зумовлено тим, що по-перше, уможлиблюється більш об'єктивна оцінка трудових зусиль персоналу підприємства та здійснення спонукального мотиву щодо виконання працівниками найвідповідальніших робіт. По-друге, працівники, внесок яких у загальні результати діяльності підприємства виявиться найбільшими, матимуть завдяки цьому й вищу оплату. По-третє, доплати й надбавки до посадових окладів спеціалістів діють змогу систематично коригувати їхній заробіток подібно до збільшення заробітної плати робітників за виконання та перевиконання ними встановлених норм виробітку.

Надання різного роду соціальних пільг та гарантій працівникам носить добровільний характер і його запровадження на підприємствах ініціюється трудовим колективом, в тому числі в межах колективного договору. Працівнику дозволено вносити пропозиції щодо «поліпшення роботи підприємства, а також з питань соціально-культурного і побутового обслуговування», а право встановлювати додаткові, порівняно із законодавством, трудові та соціально-побутові пільги для співробітників підприємства передбачено у Кодексі законів про працю України [8]. Також нормативне регулювання функціонування соціального пакету на підприємстві регулюється і Господарським кодексом України, відповідно до ст. 69 «підприємство вільне самостійно встановлювати для своїх працівників додаткові пільги» [1].

Правильно спланована система мотивації дасть змогу підвищити ефективність роботи персоналу, збільшити обсяги продажу, покращити виробничий процес та обслуговування клієнтів, без особливо значних

матеріальних витрат з боку підприємства. Взаємозв'язок мотивів людини та стимулів підприємства наведено на рис.1.7.

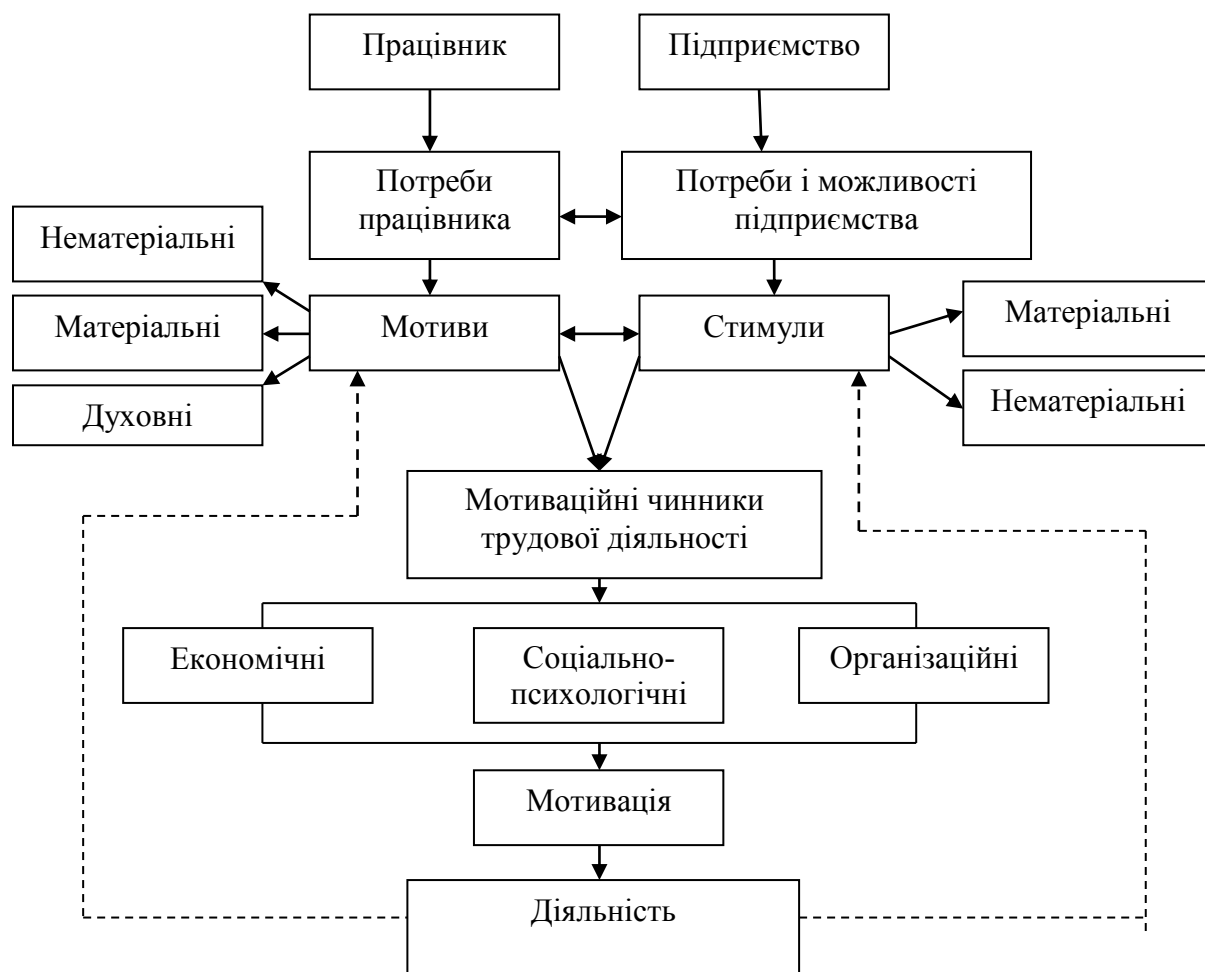


Рис. 1.7. Взаємозв'язок мотивів, стимулів та результатів праці працівників підприємства

Джерело: [75, с. 142]

З рис. 1.7, можна зробити висновок, що потреби працівника трансформуються в мотиви. Виходячи з них, працівник робить оцінку стимулів, що пропонуються підприємством, і якщо вони співпадають з його потребами, вступає у виробничі відносини з підприємством, приймаючи їх.

Загальну характеристику процесу формування мотивації можна представити, якщо визначити поняття, які для цього використовуються: потреби, мотиви та цілі. Потреби – це стан людини, яка відчуває потребу у об'єкті, необхідному для його існування. Потреби є джерелом активності людини,

причиною його цілеспрямованих дій. Мотиви – це збудження людини до дій, які спрямовані на результат. Цілі – це бажаний об’єкт або його стан, володіти яким прагне людина.

В ході формування та управління системою мотивації на підприємстві варто враховувати, що в основі повинні бути закладені стимули матеріального та нематеріально характеру. Праця персоналу ефективна лише в тому випадку, якщо в результаті своєї діяльності працівники можуть повністю задовольнити свої потреби. Працедавцю необхідно враховувати, що мова йдеться не лише про задоволення фізичних потреб, але і потреб самореалізації.

Прогнозувати поведінку членів колективу у відповідь на різні системи мотивації дуже важко. Працівники, які реалізували себе у відповідній організації, відчують себе максимально комфортно. Формування позитивної мотивації ґрунтується на забезпеченні:

- повноцінних умов для успішної трудової діяльності;
- розвитку певних здібностей та навичок;
- комфортного перебування в колективі;
- сприятливого психологічного клімату.

В основні формування системи мотивації визначають певні групи, які закладені в єдину систему мотивів:

- змістовних, які дозволяють наповнити всю трудову діяльність сенсом;
- статусних, коли результати праці пов’язані з громадським визнанням та високим рівнем оцінки;
- загально корисних.

В зазначених група відсутній стимул, який пов’язаний із отриманням матеріальних благ. Його виокремлюють в одну велику групу, яку можуть доповнити одна або декілька підгруп із єдиної системи заохочень.

Під час розробки методів формування мотивації, необхідно враховувати, на якій фазі економічного розвитку знаходиться організація. Під час бурхливого економічного зростання будуть методики матеріального стимулювання.

Організації, які знаходяться на початковій стадії розвитку, навряд чи можуть забезпечити високий рівень матеріального заохочення.

Система мотивації персоналу повинна вирішувати основні завдання:

- стимулювання співробітників для досягнення високої працездатності;
- підвищення лояльності, задоволення та залучення;
- створення позитивної корпоративної культури;
- розкриття потенціалу співробітників;
- залучення та утримання цінних, висококваліфікованих спеціалістів;
- зниження плинності кадрів;
- економія бюджету та ресурсів на підбір, адаптацію, навчання персоналу;
- формування кадрового резерву.

Також розробка системи мотивації повинна враховувати принципи, які дозволяють підвищити її ефективність:

1. Доступність. Правила мотивації повинні бути доступні та прозорі для співробітників.

2. Персоналізація. Способи мотивації повинні враховувати індивідуальні риси характеру та поведінку співробітників, а також посаду, стаж, функціонал.

3. Послідовність. Винагорода повинна бути помірною, якщо новачок здійснив помилку з незнання, більш сувору санкцію варто замінити менш суворою.

4. Вагомість. Способи стимулювання повинні бути відповідні до значущості здійснених дій.

5. Своєчасність. Способи стимулювання варто впроваджувати своєчасно, особливо це стосується санкцій. Порушники правил часто забувають, що здійснили помилку, і покарання через квартал або півроку для них буде сюрпризом.

6. Комплексність. Всі види та методи мотивації важливо використовувати у грамотному поєднанні.

Розробка системи мотивації персоналу та її підтримка – ключове завдання кадрової політики. В положенні кадрової політики закріплюється сама процедура розробки, бізнес-процеси щодо провадження мотивації.

Для введення системи преміювання потрібно встановити залежність розміру сукупного доходу від ключових показників ефективності співробітника за робочий місяць або квартал. Важливо визначити, яка робота вважається еталонною, встановити планові значення за кожним показником.

При розробці системи мотивації варто провести аналіз конкурентів. Так, розмір пропонованої премії не повинен бути нижче, ніж в інших компаніях на аналогічних посадах.

Впроваджувати систему мотивації необхідно поступово. Співробітники повинні усвідомлювати зміни, які відбуваються, розуміти причини, перебудувати свою поведінку в сторону підвищення працездатності.

Впровадження системи мотивації в компанії відбувається в декілька кроків:

1. Визначення цілей, місії компанії: засоби мотивації повинні відповідати завданням бізнесу.

2. Організація робочої групи, призначення відповідальних.

3. Створення та затвердження плану щодо впровадження системи мотивації. На цьому етапі варто визначитися, які способи можна реалізувати вже зараз, а які потребують додаткових ресурсів та витрат.

4. Розробка програм винагороди та санкцій, виявлення та оціфрування критеріїв успішної роботи. Розробка документації, аби внести змін у положення про кадрову політику, що регламентує мотивацію персоналу.

5. Впровадження мотиваційних заходів, ознайомлення співробітників, тестування способів, коригування.

6. Аналіз роботи підлеглих, за необхідністю розробка та впровадження нових методів.

Експерти рекомендують впроваджувати нові способи стимулювання раз на пів року та вивчати мотивацію співробітників один раз на квартал. Мотивація людей змінюється, старі способи застарівають, люди сприймають їх як звичке.

Найбільш ефективні стимули, які ґрунтуються на врахуванні інтересів потреб робітників, а не ті що ґрунтуються на міркуваннях керівника про те, що те, що подобається йому, сподобається і його команді.

Дослідження багатьох науковців та практиків свідчать про те, що на рівень трудової активності негативний вплив має, як незначна диференціація доходів, що призводить до зрівнялівки, так і надмірно велика диференціація доходів, яка призводить до соціальної несправедливості. В обох випадках рівень мотивації низький.

1.3. Методи оцінки ефективності системи мотивації підприємства

Оцінки персоналу підприємства проводиться у різних модифікаціях, і як елемент управління, і як система атестації працівників. Отримані результати оцінки дають зрозуміти сильні та слабкі сторони персоналу, визначити його наявний потенціал, а також сформувати систему удосконалення індивідуальних здібностей працівника для підвищення його кваліфікації.

Основними вимірниками результатів праці є кількість виготовленої продукції належної якості, або витрачений робочий час, тобто кількість днів протягом яких працівник фактично був зайнятий (працював) на підприємстві. Такому поділу вимірників затрат праці відповідають дві форми зарплати, що базується на тарифній системі – відрядна та погодинна (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Методи розрахунку оплати праці

Метод	Розрахунок	Характеристика
1	2	3
Відрядна оплата праці	$D = P_o * V \quad (1.1)$ де D – заробіток працівника; P_o – розцінки за одиницю продукції; V – кількість одиниць виробленої продукції.	При відрядній оплаті праці величина заробітку визначається відрядною розцінкою за одиницю продукції (роботи) і кількістю останньої. Таким чином, ця форма заробітної плати стимулює передусім кількісний результат праці – її продуктивність.

Продовження табл. 1.3

1	2	3
Непряма відрядна оплата праці	$D = S * t * k_{\text{вн}} \quad (1.2)$ де S – погодинна тарифна ставка; t – фактично відпрацьована кількість годин цим робітником; $k_{\text{вн}}$ - середній коефіцієнт виконання норм виробітку всіма робітниками, що обслуговується	За непрямої відрядної системи заробіток працівника залежить не від його особистого виробітку, а від результатів праці працівників. Вона застосовується для оплати тих категорій допоміжних робітників, праця яких не піддається нормуванню та обліку, але значною мірою визначає рівень виробітку основних робітників.
Відрядно-преміальна оплата праці	$D = P_o V + M \quad (1.3)$ де $P_o V$ – відрядний заробіток; M – премія	заробіток працівника складається з відрядного виробітку та премії за досягнення певних результатів
Відрядно-прогресивна оплата праці	$D = P * n_o + P_i * n_i \quad (1.4)$ де P – звичайні відрядні розцінки; P_i – підвищені розцінки; n_o – встановлена норма робіт; n_i – понаднормативний рівень робіт	Даний вид оплати праці передбачає оплату робіт, виконаних у межах встановленої норми за звичайними відрядними розцінками, та робіт, виконаних понад нормативний (базовий) рівень, за підвищеними розцінками залежно від ступеня виконання завдання.

Джерело: складено автором на основі [38, с. 143-145]

Відмінність акордної системи полягає в тім, що працівникові або групі працівників розцінки встановлюються не за окремі операції, а за весь комплекс робіт із визначенням кінцевого строку його виконання [38, с. 146].

Почасова оплата праці передбачає залежність заробітку від установленої тарифної ставки за одиницю часу роботи (як правило, годину) і тривалості останнього у розрахунковому періоді (місяці). Почасова оплата праці здійснюється за годинними (денними) тарифними ставками із застосуванням нормативних завдань або за місячними окладами. За простої почасової оплати заробіток працівника розраховується множенням годинної тарифної ставки відповідного розряду на кількість відпрацьованих годин [38, с. 146].

Також методом стимулювання персоналу є преміювання працівників. Формування ефективно діючої преміальної системи для конкретного суб'єкта господарювання має розпочинатися з обґрунтування: джерел виплати премій;

показників та умов преміювання; категорій персоналу, які доцільно преміювати; періодичності та порядку виплати премій.

Преміювання використовується як засіб мотивації на додаток до заробітної плати. Особливості виплати премії полягають в тому, що вона має нестійкий характер та безпосередньо залежить від результатів праці персоналу. Преміювання персоналу підприємства необхідно проводити за основною системою для зацікавлення покращення загальних результатів роботи підприємства і за додатковими системами, які стимулюють виконання визначених видів робіт (стимулювання інноваційної діяльності, за результатами роботи за рік, за довгострокове виконання важливих робіт, досягнення високих результатів та прибутків, навчання молодих спеціалістів, економії витрат, продовження строків служби техніки та обладнання) [38, с. 146].

За рішенням керівника преміювання встановлюється у відсотковому розмірі за результатами діяльності персоналу від одержаного підприємством прибутку. Однак, при цьому, керівник підприємства самостійно визначає розмір, підвищення, зниження, невикплату премій, враховуючи при цьому джерело коштів та умови преміювання, персонал який підлягає преміюванню тощо.

Для виявлення ефективності методів та форм мотиваційного механізму для підвищення продуктивності праці працівників доцільно застосовувати конкретну методику виявлення інтегрального впливу певної сукупності методів на ключові показники виробничо-господарської діяльності підприємства(підрозділу) за той чи інший проміжок часу. Сутність цієї методики зводиться до обчислення за спеціальними алгоритмами (формулами) основних показників, що характеризують економічну ефективність тієї чи іншої сукупності запроваджених протягом року (кількох років) заходів по підвищенню мотиваційного механізму. Зокрема варто обчислювати такі показники:

1. Приріст обсягу виробленої продукції:

$$\Delta V_{\text{ВП}}^{\text{ТОН}} = \frac{L_{\text{ВН}} * B_n^1}{V_{\text{ВП}}} \quad (1.5)$$

де $L_{\text{вн}}$ – кількість вивільнених працівників за рахунок підвищення продуктивності праці, осіб;

B_n^1 – продуктивність праці в розрахунковому році (періоді), грн. / осіб;

$V_{\text{вн}}$ – обсяг виробленої продукції, тис. грн. [38, с. 148].

2. Приріст продуктивності праці:

$$\Delta B_n^{\text{ТОН}} = I_{\text{вп}}^1 - \left(\frac{V_{\text{вп}}}{(L^1 + L_{\text{вп}})/B_n^0} \right) * 100 \quad (1.6)$$

де $I_{\text{вп}}^1$ – загальне зростання продуктивності праці в розрахунковому році (періоді), %

L^1 – фактична чисельність персоналу, осіб;

B_n^0 – продуктивність праці у базовому році (періоді) [38, с. 148].

3. Частка економії (%) від запровадження елементів мотиваційного механізму у загальних витратах на виробництво продукції:

$$e_r^{\text{ТОН}} = \frac{L_{\text{вп}} * D^1}{V_{\text{вп}} - P^1} * 100 \quad (1.7)$$

D^1 – середня заробітна плата одного працівника у розрахунковому році (періоді);

P^1 – загальна сума прибутку у тому ж році (періоді).

Зроблені таким методичним підходом розрахунки середніх показників свідчать про істотний вплив форм та методів мотиваційного механізму до високопродуктивної праці на ефективність виробництва на підприємствах різних галузей народного господарства України.

Аналітичними показниками ефективності мотивації праці персоналу є продуктивність праці персоналу, трудомісткість продукції [38, с. 149].

Загальна формула для розрахунку продуктивності праці є наступною:

$$\text{Продуктивність праці} = \frac{\text{Випуск продукції}}{\text{Витрати живої праці}} \quad (1.8)$$

Продуктивність праці визначають як у натуральному вимірнику (визначення рівня продуктивності праці окремих працівників, робітників, груп робітників і т.д.) і в грошовому вимірниках (оцінка виконання плану продуктивності у підрозділі, в цілому на підприємстві) [38, с. 150].

Трудомісткість – витрати робочого часу на одиницю чи весь обсяг виготовленої продукції, це обернений показник рівня продуктивності праці:

$$\text{Трудомісткість} = \frac{\text{Витрати живої праці}}{\text{Випуск продукції}} \quad (1.9)$$

Основними цілями оцінки персоналу є:

- адміністративна, яка полягає в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (розміщення кадрів, їх переміщення та оплата праці);
- інформативні – забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу;
- мотиваційна – орієнтація працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку.

Проводячи оцінку системи мотивації варто враховувати всі об'єктивні закони в сфері регулювання поведінки працівників [29, с. 105].

Залежність між мотивацією та ефективністю діяльності підприємства подана на рис. 1.8.



Рис. 1.8. Залежність між мотивацією та діяльністю підприємства

Джерело: складено автором на основі [11, с. 62]

О.В. Кушнерик пропонує спосіб оцінки, що спрямований не лише на виявлення інформації про соціальні проблеми підприємства, але і на забезпечення орієнтації діяльності менеджерів на пріоритетне вирішення цих питань (1.9).

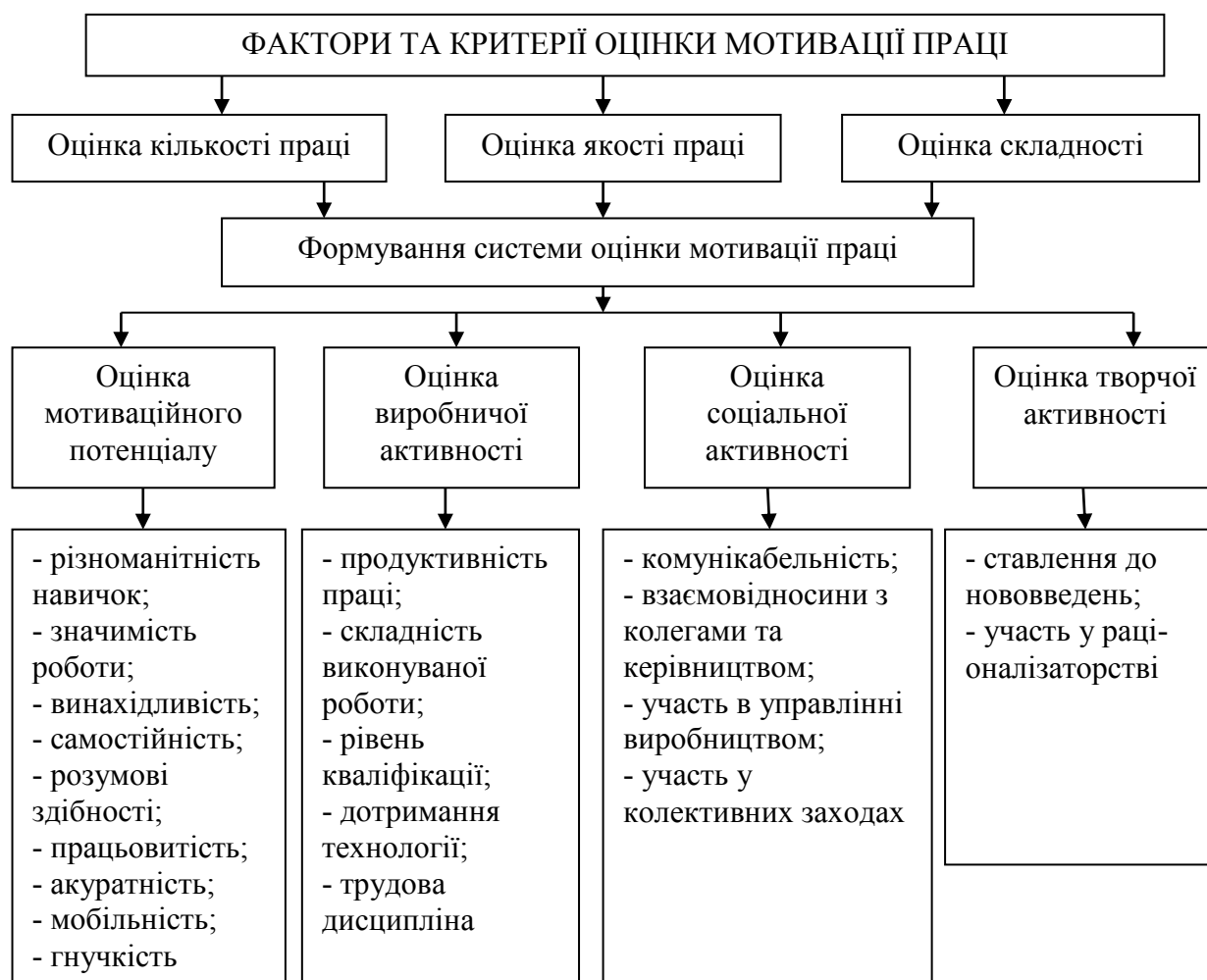


Рис. 1.9. Формування системи оцінки мотивації праці на основі факторно-критеріальної моделі

Джерело: [52, с. 94]

Основою забезпечення інтегрального цілісного підходу до працівника є його мотиваційний потенціал, що виступає одним з найважливіших факторів мотивації і характеризує якість робочої сили. На базі виявлених факторів мотивації праці розробляється факторно-критеріальна модель оцінки мотивації. Розроблена модель є основним методом вдосконалення системи мотивації праці на основі оцінки кожного підрозділу підприємства. При цьому, на підставі проведеної процедури демократичного оцінювання факторів за певними

критеріями, формуються параметри моделі оцінки мотивації працівників підприємства (табл. 1.4)

Таблиця 1.4

Фактори та критерії оцінки мотивації праці

Фактор	Вагомість факторів	Критерії оцінки	Значимість критеріїв
Економічний	0,35	Продуктивність праці	1,0
		Якість виконаної праці	1,0
		Рівень кваліфікації	1,0
		Дотримання технологічної процедури	0,9
		Трудова дисципліна	0,9
		Ставлення до засобів виробництва	0,8
Соціальний	0,25	Комунікабельність	0,7
		Взаємовідносини з колегами та керівництвом	0,8
		Авторитет серед колег та підлеглих	1,0
		Участь в управлінні підприємством	0,9
		Участь у колективних заходах	0,6
Інноваційний	0,15	Прийняття нововведень	0,6
		Застосування нових технологій	0,6
		Здатність до винахідливості та раціоналізаторства	0,7
Мотиваційний	0,25	Значимість роботи	0,9
		Самостійність	0,9
		Працьовитість	0,8
		Різноманітність здібностей та навичок	0,8
Разом	1,00		

Джерело: [52, с. 96]

Перевагами факторно-критеріальної моделі оцінки складності робіт є те, що вона забезпечує більш індивідуальну оцінку роботи, що виконує кожний конкретний працівник. Розрахований за такою моделлю коефіцієнт складності робіт є мультиплікатором, який збільшує розмір базового окладу чи ставки працівника у певному розмірі в залежності від функції, які він безпосередньо виконує:

$$K = \sqrt{\text{добуток значимості критеріїв по кожному фактору}} \quad (1.10).$$

Премія за результатами виконаної роботи з урахуванням розрахованого коефіцієнту буде розраховуватись наступним чином:

$$\Pi = \left(\frac{Z_{\text{осн}}}{1 + \frac{K_{\text{екон}} + K_{\text{соц}} + K_{\text{ін}} + K_{\text{мот}}}{4}} \right) \quad (1.11)$$

де Π – сума премії, грн.;

$Z_{\text{осн}}$ – основна заробітна плата, грн.

$K_{\text{екон}}$, $K_{\text{соц}}$, $K_{\text{ін}}$, $K_{\text{мот}}$ – коефіцієнт складності за кожним фактором.

Використання такого методичного підходу до оцінювання ефективності мотивації персоналу ґрунтується на дотриманні принципу об'єктивності, який забезпечується коректністю нескладних математичних розрахунків і доступністю інформаційних ресурсів. Важливим є і можливість індивідуалізації оцінювальної функції, оскільки ефективна мотивація персоналу передбачає як професійну, так і персоніфіковану складові [52, с. 97].

Варто зазначити, що для розробки ефективної системи мотивації на підприємстві необхідно проводити оцінку персоналу. У табл. 1.5 подані основні методи оцінки персоналу підприємства.

Таблиця 1.5

Методи оцінки персоналу підприємства

Методи	Характеристика
1	2
Якісні методи	
Матричний метод	Порівняння якостей конкретної людини з ідеальною моделлю співробітника для тої чи іншої посади
Метод системи довільних характеристик	Кадрова служба або керівник виокремлює найбільш крупні досягнення та найбільш серйозні порушення в роботі та роблять висновки на основі їх співставлення
Оцінка виконання завдань	Самий простий метод, коли оцінюються робота співробітника в цілому
Метод «360 градусів»	Оцінка робітника колегами, керівниками, підлеглими, клієнтами та їм самим
Групові дискусії	Розмова робітника з керівником або експертами в цієї сфері діяльності щодо результатів його роботи та перспективах
Кількісні методи	
Метод бальної оцінки	За кожне професійне досягнення персонал отримує відповідну, заздалегідь обговорену кількість балів, які підсумовуються по підсумкам конкретного періоду – місяця, кварталу або року.

Продовження табл. 1.5

1	2
Ранговий метод	Група керівників складає певний рейтинг співробітників, потім всі рейтинги перевіряються між собою, і тих співробітників, які мають низькі позиції, звільняють або переводять на менш відповідальну посаду
Метод вільної бальної оцінки	В цьому випадку кожна якісь співробітника оцінюється експертами на відповідну кількість балів, а результати підсумовуються. На основі отриманих фактів складається рейтинг
Комбіновані методи	
Метод сумарних оцінок	Кожна характеристика робітника оцінюється по відповідній шкалі, а потім підраховується показник, що порівнюється з ідеальним для конкретної посади
Система групування	Всіх співробітників поділяють на декілька груп – від тих, хто працює незадовільно, до тих чия праця практично бездоганна

Джерело: складено автором на основі [18, с. 201-204]

Основні показники для оцінки персоналу підприємства та створення на основі їх якісного мотиваційного механізму подані в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Показники оцінки персоналу для формування мотиваційного механізму

Назва показника	Розрахунок	Характеристика
1	2	3
Продуктивність праці (ПП)	Випуск продукції / Витрати живої праці	Показник визначають у натуральному вимірнику (визначення рівня ПП окремих працівників, груп робітників і т.д.) і в грошовому (оцінка виконання плану ПП у підрозділі, в цілому на підприємстві)
Трудомісткість (ТМ)	Витрати живої праці / Випуск продукції	Це обернений показник до продуктивності праці
Індекс середнього заробітку працівника (Ісз)	Середня зарплата за звітний період / Середня зарплата в базисному році	Зміна середнього заробітку працівника за той чи інший період часу (рік, день, година)
Індекс продуктивності праці (Ірв)	Продуктивність праці у звітному періоді / Продуктивність праці в базисному періоді	Вказує на зміну рівня продуктивності праці
Коефіцієнт випередження (К вип)	Індекс продуктивності праці / Індекс середнього заробітку працівника	Показує чи випереджає зростання продуктивності праці зростання середнього заробітку працівника, і навпаки

Продовження табл. 1.6

1	2	3
Сума економії (-Е), або перевитрат (Е) фонду оплати праці (ФОП)	$\text{ФОП}_1 * ((I_{сз} - I_{рв}) / I_{сз})$	Вказує на ефективність використання матеріального стимулювання на підприємстві

Джерело: узагальнення автором на основі [32, с. 114-119]

Комплексний показник оцінки якості персоналу можна відобразити наступною формулою:

$$K_{яп} = K_{осв} + K_{досх} + K_{яр} + K_{р} \quad (1.12)$$

де $K_{осв}$ – коефіцієнт якості освіти, стажу, віку;

$K_{досх}$ – коефіцієнт якості ділових та особистісних характеристик;

$K_{яр}$ – коефіцієнт якості роботи;

$K_{р}$ – коефіцієнт результативності [32, с.119].

Резерви підвищення якості робочої сили виявляються на основі співвідношення отриманих результатів та еталонних значень.

Оцінка мотивації персоналу - справа ретельна, але вдячна за умови, що ви збираєтеся використовувати її результати для поліпшення системи мотивації або її побудови. Важливо правильно визначити спочатку в загальному слабкі місця, так звані критичні точки мотиваційної системи компанії. А після цього приступити до більш індивідуальному підходу. Звичайно, чим новіше команда / компанія, тим частіше потрібно проводити оцінку. Але з налагодженням роботи відпадає потреба в проведенні оцінки частіше, ніж раз на кілька місяців.

Розробляти процес мотивації на підприємстві варто за наступною методикою:

1. Пошук незадоволених потреб особистості (колективу), що розглядається.
2. Аналіз можливих благ, які здатні задовольняти потребу.
3. Вибір стимулів (благ), які можуть бути доступні особі.
4. Встановлення комплексу взаємопідсилюючих стимулів.

5. Реалізація стимулюючого впливу.

6. Отримання заданого (прогнозованого) результату [48, с. 124].

У підсумку, можна сказати, що для розробки дієвої системи мотивації, для окремо взятого підприємства варто насамперед визначити мотиви і потреби персоналу, а потім вже формувати систему. Формування власної системи мотивації має на меті робити персонал та підприємство єдиним цілим механізмом, який одного боку, максимально налаштований на досягнення цілей та завдань організації, а з іншого боку – на задоволення потреб кожного працівника, дозволяючи йому повною мірою розкрити свій потенціал.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення мотиваційного механізму на підприємстві

Нормативно-правова база управління персоналом та забезпечення мотиваційного механізму на підприємстві включає: законодавство про працю, що складається з Кодексу законів про працю України та інших нормативних актів законодавства України, прийнятих відповідно до нього.

Нормативно-правове забезпечення системи управління персоналом підприємства включає в себе комплекс нормативних та правових документів, котрі складаються із законодавчої бази (Закони України та підзаконні нормативно-правові акти у сфері регулювання трудової діяльності) та внутрішньофірмової системи юридичних та нормативних актів (колективні договори і угоди).

При цьому ресурсне забезпечення системи управління персоналом є необхідною складовою для ефективного функціонування підприємства в умовах динамічних змін, що характерне для сучасних організацій, а також для розроблення дієвої системи мотивації персоналу підприємства. Досконале знання ресурсів і вміння використовувати їх у процесі управління персоналом є однією з найголовніших умов забезпечення належної ефективності функціонування

організації. При цьому потрібно не тільки знати перелік складових ресурсного забезпечення, але й чітко уявляти їх структуру. Ресурсне забезпечення управління персоналом складається з нормативно-правової бази, методичного, інформаційного, кадрового, фінансового та матеріально-технічного забезпечення.

До нормативно-правової бази управління персоналом відносять сукупність документів, що створюють нормативно-методичне і правове забезпечення функціонування управління персоналом як системи.

Право громадянина України на працю гарантує Конституція України, згідно з якою (ст. 43) кожен має право на працю, що включає можливість заробляти собі на життя працею, яку він вільно обирає або на яку вільно погоджується. Держава створює умови для повного здійснення громадянами права на працю, гарантує рівні можливості у виборі професії та роду трудової діяльності, реалізовує програми професійно-технічного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів відповідно до суспільних потреб. Кожен має право на належні, безпечні і здорові умови праці, на заробітну плату, не нижчу від визначеної законом. Право на своєчасне одержання винагороди за працю захищається законом [9].

Трудове законодавство України охоплює такі основні закони:

1. Кодекс законів про працю (КЗпП) України. КЗпП регулює трудові відносини всіх працівників.

Кодекс законів про працю України визначає правові гарантії і засади здійснення права громадянами розпоряджатися своїми здібностями до продуктивності і творчої праці, регулює трудові відносини всіх працівників, сприяючи зростанню продуктивності праці, поліпшенню якості роботи, підвищенню ефективності суспільного виробництва і піднесенню на цій основі матеріального та культурного рівня життя працівників, зміцненню трудової дисципліни і поступовому перетворенню праці на благо суспільства в першу життєву потребу працездатності людини [8].

Законодавство про працю встановлює високий рівень умов праці, всемірну охорону трудових прав працівників.

Кодекс законів про працю України (рис. 1.10).



Рис. 1.10. Складові Кодексу законів про працю України

Джерело: складено автором на основі [8]

Загалом до Кодексу законів про працю України входять 18 глав. Даний Кодекс має суттєве значення в системі управління персоналом, оскільки є одним з головних законів. На його основі визначаються основні умови укладання на підприємствах колективних та трудових договорів, визначаються регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин, забезпечується встановлення тривалості робочого часу та часу відпочинку, встановлюються нормативи праці, системи оплати праці, умови найму та звільнення працівників.

2. Закон України «Про зайнятість населення» визначає правові, економічні та організаційні засади реалізації державної політики у сфері зайнятості населення, гарантії держави щодо захисту прав громадян на працю та реалізації їхніх прав на соціальний захист від безробіття [2].

3. Закон України «Про колективні договори і угоди» визначає правові засади розробки, укладення та виконання колективних договорів і угод з метою сприяння регулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і роботодавців [3].

Він є найважливішим організаційним документом є колективний договір, який розробляється за особистої участі підрозділів служби управління персоналом (відділу кадрів, відділу організації праці та зарплати, юридичного відділу). Колективний договір — це угода, що укладається трудовим колективом із адміністрацією щодо регулювання їхніх взаємин у процесі виробничо-господарської діяльності на календарний рік.

4. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» - на основі даного Закону визначаються правові та організаційні засади функціонування системи заходів по вирішенню колективних трудових спорів (конфліктів), він спрямований на здійснення взаємодії сторін соціально-трудових відносин у процесі регулювання колективних трудових спорів (конфліктів), що виникли між ними [7]. Встановлені Законом норм поширюються на найманих працівників та організації, утворені ними відповідно до законодавства для представництва і захисту їх інтересів, та на роботодавців, організації роботодавців та їх об'єднання [7].

5. Закон України «Про оплату праці» визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах, на підставі трудового договору з підприємствами, установами, організаціями усіх форм власності та господарювання, а також з окремими громадянами та сфери державного і договірного регулювання оплати праці і спрямований на забезпечення відтворювальної і стимулюючої функції заробітної плати (рис. 1.11) [4].

В системі управління та мотивації персоналу Закон України «Про оплату праці» визначає основні умови оплати праці на підприємствах, регулює встановлення оплати праці, встановлює ефективну систему матеріального і морального стимулювання праці, оцінювання результатів праці.

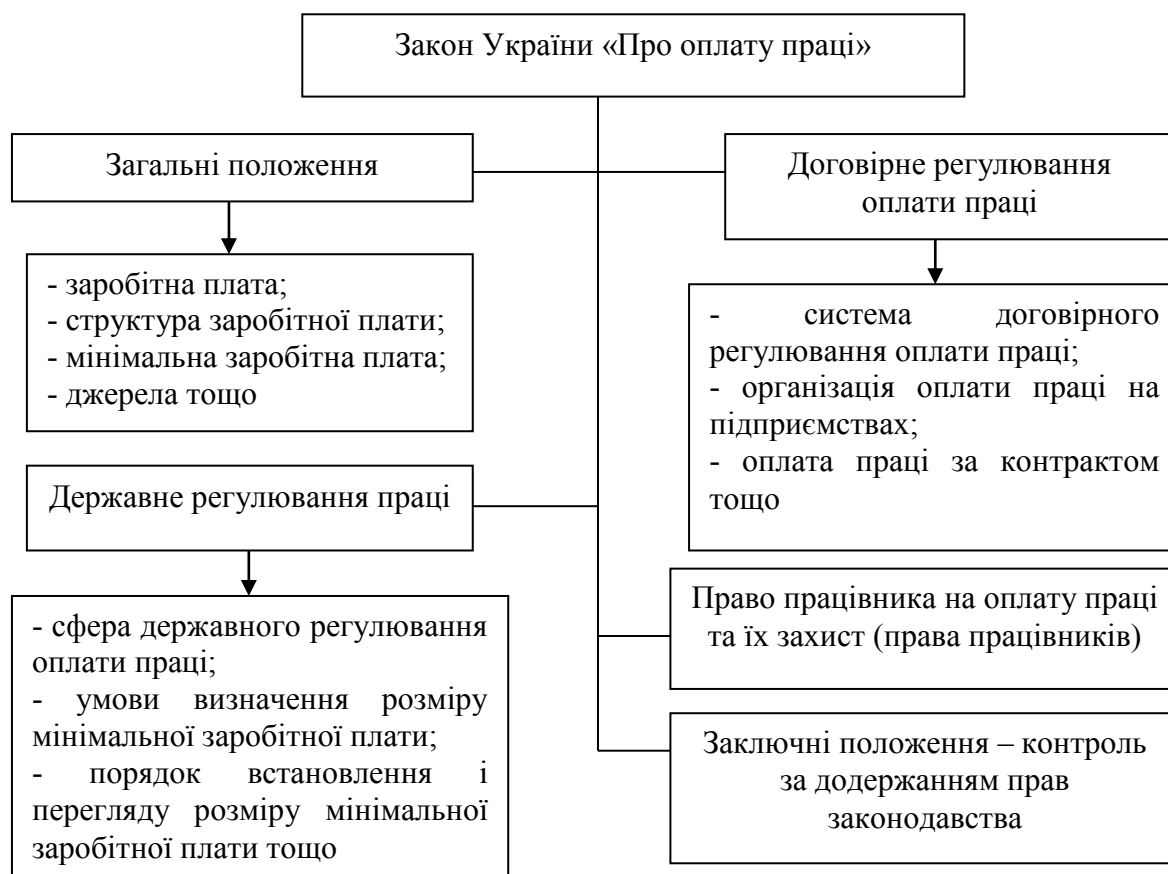


Рис. 1.11. Складові Закону України «Про оплату праці»

Джерело: складено автором на основі [4]

6. Закон України «Про охорону праці» визначає основні положення щодо реалізації конституційного права працівників на охорону їх життя і здоров'я у процесі трудової діяльності, на належні, безпечні і здорові умови праці, регулює за участю відповідних органів державної влади відносини між роботодавцем і працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища і встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні [5].

Даний Закон включає наступні розділи:

- загальні положення;
- гарантії прав громадян на охорону праці;
- організація охорони праці на виробництві;
- стимулювання охорони праці;
- державні міжгалузеві та галузеві нормативні акти про охорону праці;

- державне управління охороною праці;
- державний нагляд і громадський контроль за охороною праці;
- відповідальність працівників за порушення законодавства про охорону праці [5].

В системі управління персоналом значення цього Закону полягає в тому, що за його допомогою, на підприємствах створюються сприятливі умови праці, полегшення праці, здійснюється запобігання травматизму і професійних захворювань.

7. Закон України «Про пенсійне забезпечення» гарантує всім непрацездатним громадянам України право на матеріальне забезпечення за рахунок суспільних фондів споживання шляхом надання трудових і соціальних пенсій. Цей закон спрямований на те, щоб повніше враховувалася суспільно корисна праця, як джерело зростання добробуту народу і кожної людини, встановлює єдність умов і норм пенсійного забезпечення робітників, членів колгоспів та інших категорій працюючих. Законом гарантується соціальна захищеність пенсіонерів шляхом встановлення пенсій на рівні, орієнтованому на прожитковий мінімум, а також регулярного перегляду їх розмірів у зв'язку із збільшенням розміру мінімального споживчого бюджету і підвищенням ефективності національної економіки [6].

Нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом – це сукупність документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядничого, технічного, нормативно-технічного, техніко-економічного й економічного характеру, а також нормативно-довідкові матеріали, що встановлюють норми, правила, вимоги, характеристики, методи й інші дані, що використовуються під час вирішення задач організації праці та управління персоналом і затверджені у встановленому порядку компетентним відповідним органом чи керівництвом організації.

Нормативно-методичне забезпечення створює умови для ефективного процесу підготовки, ухвалення і реалізації рішень з питань управління персоналом. Воно складається з організації розробки і застосування методичних

документів, а також зведення нормативного господарства у системі управління персоналом.

До нормативно-методичних документів відносять:

- нормативно-довідкові, що включають норми і нормативи для організації і планування праці (маршрутно-технологічні та операційно-технологічні карти, технологічні карти управлінських процедур, норми централізованого характеру, наприклад, розмір прибуткового податку на фізичних осіб тощо);

- документи організаційного, організаційно-розпорядничого та організаційно-методичного характеру, що регламентують завдання, функції, права, обов'язки підрозділів і окремих працівників системи управління персоналом.

Так, важливими організаційно-розпорядничими документами є Правила внутрішнього трудового розпорядку, що включають такі розділи:

- загальні положення;
- порядок прийому і звільнення робітників та службовців;
- основні обов'язки робітників та службовців;
- основні обов'язки адміністрації;
- робочий час і його використання;
- заохочення за успіхи в роботі;
- відповідальність за порушення трудової дисципліни.

До документів організаційно-методичного і методичного характеру відносяться ті, які регламентують виконання функцій із управління персоналом, до них належать:

- положення з формування кадрового резерву в організації;
- положення з організації адаптації працівників;
- рекомендації з організації підбору і добору персоналу;
- положення з урегулювання взаємин у колективі;
- положення з оплати і стимулювання праці;
- інструкція з дотримання правил техніки безпеки тощо [48, с. 43–45].

Розробку цих документів здійснюють працівники відповідних ланок системи управління персоналом.

Найважливішими внутрішніми організаційно-регламентуючими документами у будь-якій організації, які регламентують діяльність служби управління персоналом, є:

- положення про підрозділи, які входять до складу служби управління персоналом;
- посадові інструкції працівників, зайнятих у процесі управління персоналом.

Важливої уваги заслуговує правове забезпечення системи управління персоналом, тобто використання засобів і форм юридичного впливу на органи й об'єкти управління персоналом з метою досягнення ефективної діяльності організації.

До основних завдань правового забезпечення системи управління персоналом відносять:

- правове регулювання трудових відносин, які складаються між роботодавцями і найманими робітниками;
- захист прав і законних інтересів працівників, які впливають із трудових відносин.

У зв'язку з вказаними завданнями правове забезпечення системи управління персоналом включає:

- виконання і застосування норм діючого законодавства у сфері праці, трудових відносин;
- розробку і затвердження локальних нормативних і ненормативних актів організаційного, організаційно-розпорядницького, економічного характеру;
- підготовку пропозицій щодо зміни діючих чи скасування застарілих і таких, що фактично втратили силу, нормативних актів, виданих в організації по трудових, кадрових питань.

Здійснення правового забезпечення в організації покладається на її керівника й інших посадових осіб, а також на керівника системи управління

персоналом і її працівників з питань, що входять до їхньої компетенції. Головним підрозділом щодо ведення правової роботи в галузі трудового законодавства є юридичний відділ.

Одна зі специфічних умов роботи кадрових служб полягає в тому, що їхня повсякденна діяльність пов'язана безпосередньо з людьми, організувати роботу з якими можливо тільки на основі чіткого врегулювання прав і обов'язків всіх учасників трудових відносин. Це досягається шляхом установлення правових норм централізованого чи локального характеру [15, с. 92-93].

До норм централізованого характеру відносяться, перш за все, акти централізованого регулювання - Кодекс законів про працю, постанови уряду України, акти Мінпраці і соціальної політики. Разом із тим, є питання праці, що можуть узгоджуватися за допомогою локальних правових норм, прийнятих у кожній організації.

В умовах ринкових відносин до сфери локального регулювання відносять такі акти:

- накази керівника організації з кадрових питань (щодо прийому, звільнення, переводу);
- положення про підрозділи, посадові інструкції;
- стандарти організації й ін.

До системи нормативних актів про працю входять угоди генеральні, галузеві (тарифні), спеціальні (регіональні), колективні договори й інші правові акти, що застосовуються безпосередньо в організаціях.

До актів ненормативного характеру відносять розпорядження і вказівки, які можуть видавати керівники служби управління персоналом і її підрозділами

Висновки до розділу 1

Мотивація – це основна спонукальна сила, яка підштовхує людину до здійснення певних дій, в результаті яких вона отримує певні винагороди.

До основних методів мотивації персоналу відносяться: організаційно-виробничі методи; соціально-економічні метод; адміністративні методи; правові методи; соціально-психологічні методи; інформаційно-роз'яснювальні методи; інноваційні методи.

Чинниками комплексного мотиваційного впливу на працівників є: економічні, організаційні та соціально-психологічні чинники.

Для оцінки ефективності роботи персоналу використовують якісні та кількісні методи, на основі отриманих результатів формується мотиваційний механізм на підприємстві.

Кожне підприємство прагне розробити таку систему мотивації, щоб не лише стимулювати працівників до кращої праці та досягнення цілей і загальної мети підприємства, але і зменшення негативних наслідків, тобто недбалого відношення до праці, скорочення браку на виробництві тощо. Отже, мотиваційний механізм, який ефективно розроблений сприяє задоволенню потреб працівників та досягненню цілей підприємства, зростанню його прибутковості та ефективності діяльності.

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення системи мотивації персоналу на підприємства базується на низці законів, які регулюють трудові відносини на підприємстві, визначають норми та нормативи умов праці, систему оплати праці, врегулювання конфліктних ситуацій тощо. До нормативно-правової бази в сфері управління та мотивації персоналу на підприємстві також відносяться Закони України «Про пенсійне забезпечення», «Про порядок вирішення колективних трудових спорів», «Про колективні договори і угоди».

У підсумку, можна сказати, що для розробки дієвої системи мотивації, для окремо взятого підприємства варто насамперед визначити мотиви і потреби персоналу, а потім вже формувати систему. Формування власної системи мотивації має на меті робити персонал та підприємство єдиним цілим механізмом, який одного боку, максимально налаштований на досягнення цілей та завдань організації, а з іншого боку – на задоволення потреб кожного працівника, дозволяючи йому повною мірою розкрити свій потенціал.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «АНДРЕОЛЛІ-ТУР»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності на підприємстві

Туристичне підприємство «Андреоллі-тур» працює на ринку туристичних послуг м. Львів із 2011 року.

Адреса туристичного підприємства: м. Львів, площа Ринок, 29.

Телефони: +38 067 42 426; 38 050 622 31 51; +38 063 727 77.

Електронна пошта: office@andreolli.com.ua

Сайт: <https://andreolli.com.ua/>

Основний вид діяльності за КВЕД:

79.11 Діяльність туристичних агентств

Організаційно-правова форма: товариство з обмеженою відповідальністю.

Туристичне підприємство має гарний досвід у організації як міжнародних та внутрішніх турів. Пропозиції турів різної протяжності та вартості за основними напрямками.

Працівники туристичного підприємства допомагають своїм клієнтами підібрати та спланувати оптимальний варіант відпочинку, враховуючи всі потреби та бажання. Вирішують всі організаційні моменти – проживання, переїзд, квитки тощо. Туристичне підприємство «Андреоллі-тур» пропонує професійно розроблені тури за доступними цінами. Також постійно розробляються нові тури, з відвідуванням цікавих маршрутів, локацій та місць.

Туристичне підприємство «Андреоллі-тур» має власний сайт, де розміщена вся необхідна інформація стосовно турів. На головній сторінці сайту наявні підрозділи: екскурсії по Львову, екскурсії за місто, тури за кордон, оренда транспорту, корпоративним клієнтам, інформація, відгуки, контакти.

На рис. 2.1 подано організаційну структуру туристичного підприємства «Андреоллі-тур».

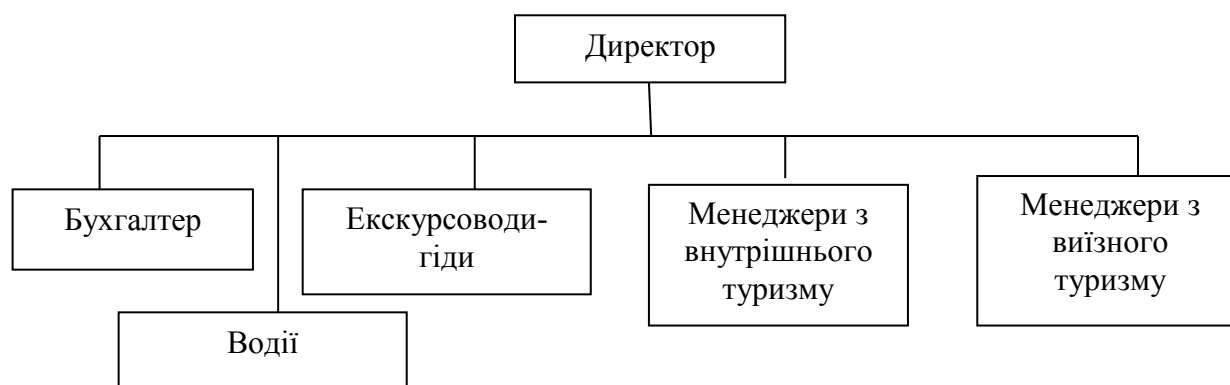


Рис. 2.1. Організаційна структура управління туристичного підприємства «Андреоллі-тур»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Організаційна структура на туристичному підприємстві є лінійною. Дана організаційна структура для туристичного підприємства є традиційної для підприємств даного типу. Вона відноситься до елементарних. Характерним принципом її побудови є вертикальна ієрархія. Управління здійснюється зверху вниз. Управління знаходиться в руках одного керівника, якому підпорядковуються всі підлеглі.

До позитивних сторін даної організаційної структури управління можна віднести єдність розпорядництва, виконавці діють узгоджено, миттєво реагують на вказівки керівника. Недоліками даної системи можна назвати підвищені вимоги до керівника організації, завантаженість менеджерів більшою кількістю інформації.

Очолює туристичне підприємство «Андреоллі-тур» директор, який здійснює безпосереднє керівництво туристичним підприємством, приймає рішення, розробляє стратегію діяльності на майбутнє, укладає угоди з партнерами, підписує накази, видає розпорядження тощо. У його підпорядкування знаходяться:

- бухгалтер – він відповідає за правильність ведення бухгалтерського обліку на туристичному підприємстві, проводить калькуляцію турів, складає фінансову звітність тощо;

- менеджери з внутрішнього туризму реалізують тури по Україні, надають консультації клієнтам стосовно обрання турів та інформацію щодо їх проведення, ведуть клієнтську базу, розсилають пропозиції існуючим клієнтам, аналізують ринок внутрішнього туризму тощо;

- менеджери із зовнішнього туризму реалізують екскурсійні тури в Європу та тури відпочинок на морі за кордоном, розраховують надають всю інформацію клієнтам стосовно особливостей проведення туру, умов перебування в країні, ведуть базу постійних клієнтів та розсилають цікаві пропозиції тощо;

- екскурсоводи-гиди – розробляють цікаві маршрути, та затверджують їх у директора, проводять екскурсії, супроводжують групи туристів, відповідають за якісне проведення туру та дотримання програми туру тощо;

- водії – надають транспортне обслуговування під час автобусних турів туристичного підприємства.

У табл. 2.1 подано штатний розпис туристичного підприємства «Андреоллі-тур» на 2021 рік.

Таблиця 2.1

Штатний розпис туристичного підприємства «Андреоллі-тур»

Посада	Кількість, осіб	Оклад, грн.
Директор	1	17200,0
Бухгалтер	1	9900,0
Менеджер з внутрішнього туризму	2	9200,0
Менеджер з виїзного туризму	2	9200,0
Екскурсовод-гид	5	8650,0
Водій	3	10400,0
Всього за штатом	14	x

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Станом на 2021 рік, згідно штатного розпису на туристичному підприємстві «Андреоллі-тур» працювало 14 працівників.

Персонал туристичного підприємства ознайомлений з основними нормативними документами у сфері туризму, правилами оформлення документів на в'їзд та виїзд із країни. Кожний працівник здатен чітко відповісти на питання відвідувача, володіє необхідною інформацією, підвищує кваліфікацію.

При спілкуванні з клієнтами кожен співробітник туристичного підприємства «Андреоллі-тур» є доброзичливим, привітно посміхається, починає спілкування з привітання, ввічливо веде бесіду, з повагою відноситься до клієнтів, вміє вести бесіду та слухати і враховувати побажання клієнта.

Процес реалізації туристичного продукту включає в себе декілька етапів. Перший етап має на увазі початкове звернення клієнта за консультацією та допомогою у підборі путівки. Менеджер задає питання щодо побажань клієнта та його потреб та характеру відпочинку. Далі клієнт пропонується на вибір певна кількість турів, які підходять його вимогам. Після того, як клієнт визначився з вибором, відбувається укладання договору з агентством та розрахунок з клієнтом. До самого відльоту клієнта, співробітник інформує клієнта щодо можливих змін та нагадує клієнту про дії, які він повинен здійснити до відправлення. На цьому обслуговування клієнту не закінчується. На передодні подорожі співробітник нагадує клієнту про майбутню подорож. Після закінчення тур у клієнтів запитують їх думку щодо подорожі, про їх враження, та про негативні сторони. Все це робиться для покращення роботи туристичного підприємства.

Основні види послуг туристичного підприємства «Андреоллі-тур» (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Основні види послуг туристичного підприємства «Андреоллі-тур»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Туристичне підприємство «Андреоллі-тур» надає в оренду транспорт:

1. Легкові автомобілі:

- легкові авто бізнес-класу;
- легкові авто ВІП-класу;
- лімузини.

2. Мікроавтобуси:

- на 8 осіб;
- на 12 осіб.

3. Автобуси:

- до 35 осіб;
- до 60 осіб.

Для корпоративних клієнтів туристичне підприємство «Андреоллі-тур» пропонує подарункові сертифікати на екскурсію чи послугу. На основі подарункового сертифікату можна замовити пішохідну екскурсію по м. Львів, або екскурсію за місто. Також, можна скласти персональний пакет екскурсій на основі вподобань клієнта, що створить подарунок незабутнім та унікальним. Серед турів які пропонуються в якості подарункових на основі використання сертифікату є наступні:

- 3-х денний тур у Вінницю за салом, варениками та враженнями, вартість туру розраховується індивідуально;
- 2-х денний тур подільські мандри, вартість розраховується індивідуально;
- екскурсія по Львову на ретро-трамваї, вартість від 3500 грн.;
- 3- денний тур палаці Вінниччини і місто ідей, вартість розраховується індивідуально;
- відпочинок на шацьких озерах та смачна Волинь, вартість розраховується індивідуально;
- 1-е денний тур кав'ярнями Львова, вартість розраховується індивідуально;
- екскурсія зі Львова у космос – вартість від 100 грн.;
- екскурсія до бананової ферми, вартість від 100 грн.;
- тур на равликову ферму, вартість від 550 грн.;

- дитячий тур галицький вікенд, вартість розраховується індивідуально;
- екскурсії на козину ферму, під запит;
- 3-х денний тур зі Львова «Волинські Дива», вартість розраховується індивідуально;
- розважальна програма «Доблесний лицар», під запит;
- квест-екскурсія «Стародавній Львів», від 150 грн.;
- політ на повітряній кулі над Львівщиною, від 10000 грн.

Туристичне підприємство «Андреоллі-тур» пропонує два типи турів за кордон:

1. Відпочинок на морі.
2. Екскурсійні тури: від 1 до 3 днів; від 4 і більше днів; паломницькі тури.

На рис. 2.3, подано напрями екскурсійних турів за кордон.

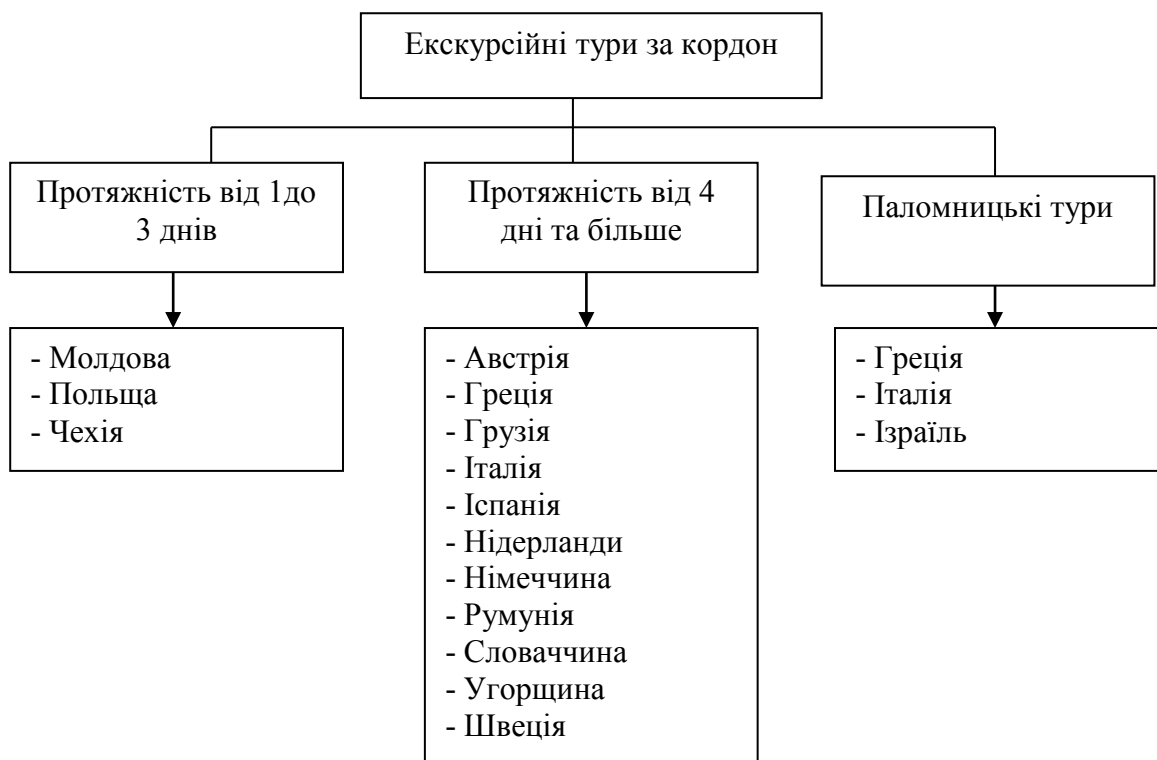


Рис. 2.3. Напрями екскурсійних турів за кордон туристичного підприємства «Андреоллі-тур»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Отже, туристичне підприємство «Андреоллі-тур», пропонує екскурсійні тури по Європі – даний напрям є найбільш популярним серед туристів.

Екскурсійні тури по Європі від туристичного підприємства «Андреоллі-тур» є комплексними. Під час подорожі клієнти туристичного підприємства будуть лише насолоджуватися визначними місцями та пам'ятками, все інше на себе бере туристичне підприємство «Андреоллі-тур», у сфері харчування, проживання, перевезення. Переваги екскурсійних турів до Європи туристичного підприємства подані на рис. 2.4.

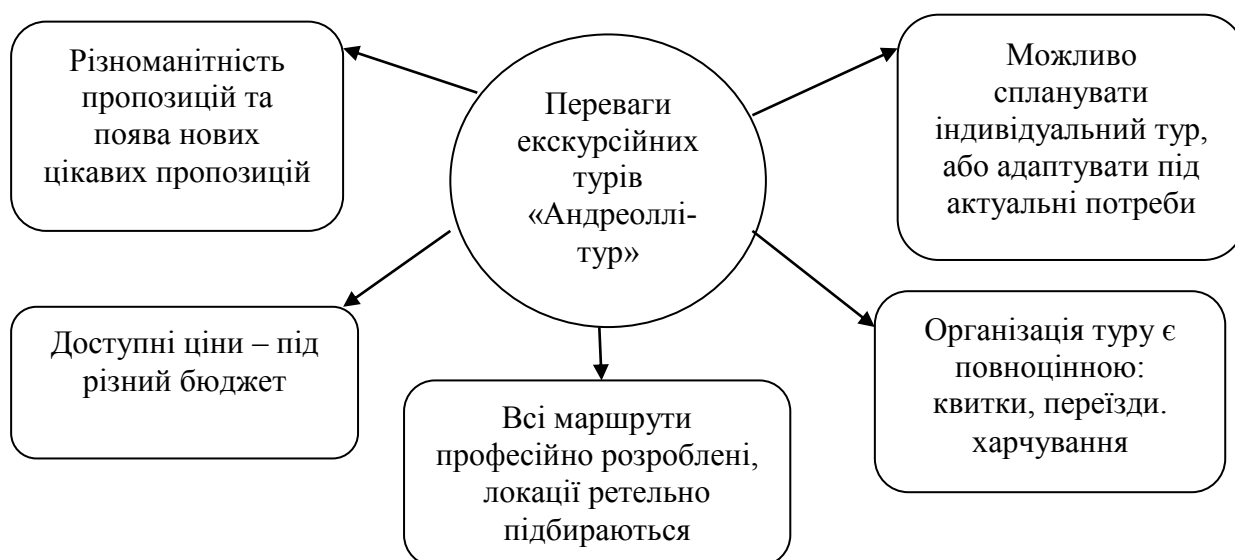


Рис. 2.4. Переваги екскурсійних турів від туристичного підприємства «Андреоллі-тур»

Джерело: складено автором

Паломницькі тури від туристичного підприємства «Андреоллі-тур» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Паломницькі тури від туристичного підприємства «Андреоллі-тур»

Країна	Назва туру	Тип перевезення	Протяжність	Вартість на 1 особу*
1	2	3	4	5
Греція	Тур на Святий Афон	Авіа	8 днів / 7 ночей	Від 436 євро
	Святині Православної Греції	Авіа	8 днів / 7 ночей	Від 743 євро

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5
Італія	Святинями Італії	Авіа / автобусний	6 днів / 5 ночей	Від 325 євро
	Паломницький тур до Риму	Авіа/ автобусний	8 днів / 7 ночей	Від 295 євро
Ізраїль	Слідами Старого та Нового Завіту	Авіа	8 днів / 7 ночей	Від 855 євро
	Свята Земля	Авіа	8 днів / 7 ночей	Від 815 євро

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Отже, паломницькі тури від туристичного підприємства «Андреоллі-тур» переважно мають протяжність 8 днів / 7 ночей.

На рис. 2.5 подані види екскурсій по м. Львів від туристичного підприємства «Андреоллі-тур».

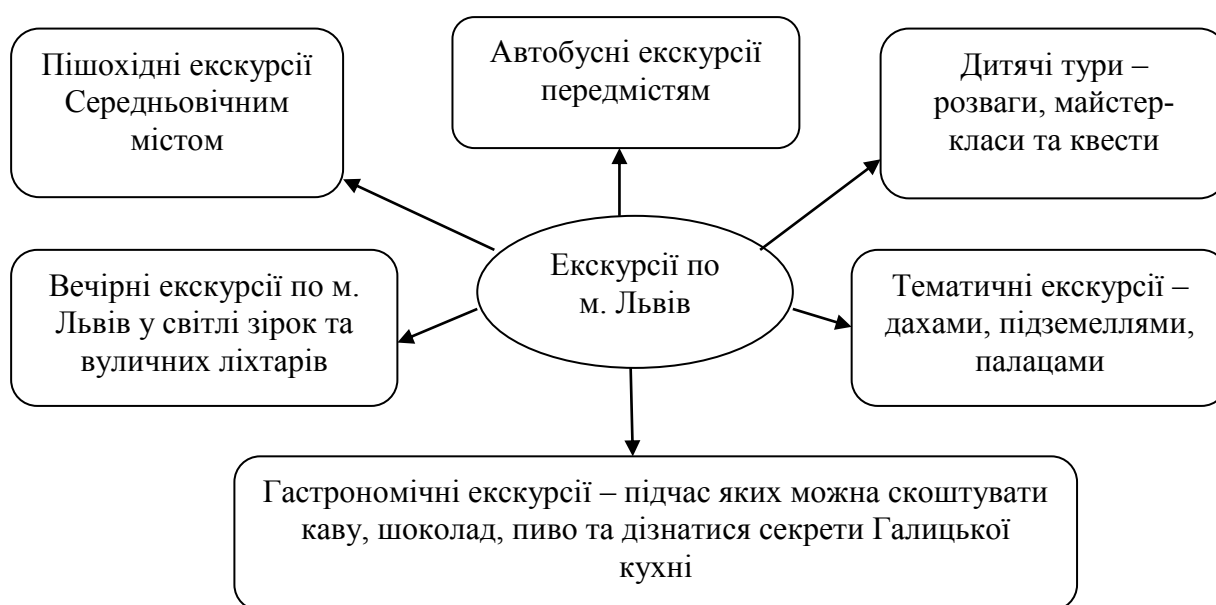


Рис. 2.5. Види екскурсій по м. Львів від туристичного підприємства «Андреоллі-тур»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Серед пропозицій екскурсійних турів по м. Львів, як класичні, так нові маршрути. Туристичне підприємство «Андреоллі-тур» постійно розробляє нові пропозиції турів з відвідуванням цікавих місць.

Також туристичне підприємство «Андреоллі-тур» пропонує екскурсії за місто:

- тури вихідного дня;
- одноденні екскурсії;
- тематичні та розважальні програми, для дорослих та дітей;
- відвідування маловідомих історичних та культурних пам'яток;
- оригінальні ат унікальні маршрути.

У Додатку А подано популярні види турів туристичного підприємства «Андреоллі-тур» у категорії відпочинок на морі. Туристичне підприємство «Андреоллі-тур» пропонує тури із категорії відпочинок за кордон в такі країни, як: Болгарія, Туреччина, ОАЕ, Туніс, Чорногорія, Хорватія, Іспанія, Кіпр, Греція, Єгипет. Варто зауважити, що тури авіа переліт здійснюється із Польщі, у зв'язку з військовими діями в Україні. В деяких пропозиціях турів передбачено трансфер до Польщі зі Львову, в деяких туристи визнають до Польщі на власному транспорті.

Отже, туристичне підприємство «Андреоллі-тур» пропонує різноманітні тури для різних бюджетів.

Варто зауважити, що офіс туристичного підприємства знаходиться в центрі міста та має зручне розташування. Стіни офісу прикрашені різноманітними сувенірами з різних країн світу, серед яких є подарунки вдячних клієнтів, сертифікати та грамоти туристичного підприємства, якими воно було нагороджено за останні роки.

Такій позитивний імідж туристичного підприємства «Андреоллі-тур» мотивує клієнтів до звернення в дану фірму за допомогою в організації відпочинку. Співробітники це добре розуміють та прагнуть у всьому допомогти клієнту, щоб зберегти гарний імідж своєї організації.

При зверненні до туристичного підприємства «Андреоллі-тур» клієнту пояснюють які послуги він набуває і як ними користуватися, надаються різноманітні брошури, фото турів які пропонуються.

Туристичне підприємство «Андреоллі-тур» має свій корпоративний стиль. Відповідно до корпоративної культури, кожен співробітник повинен носити шарфик із символом туристичного підприємства, бейдж, на якому вказано найменування організації, ім'я, та посада працівника.

Туристичне підприємство «Андреоллі-тур» має декілька правил, яким підпорядковуються всі співробітники. Одне з правил «Клієнт завжди правий» сприяє ефективній діяльності співробітників.

Для визначення шляхів покращення діяльності роботи туристичного підприємства «Андреоллі-тур» проведемо SWOT – аналіз (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

SWOT – аналіз для туристичного підприємства «Андреоллі-тур»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	1. Вдале місце розташування 2. Професійний персонал 3. Значний досвід роботи на ринку туристичних послуг 4. Стабільне економічне становище	1. Залежність від сезонності 2. Незначний асортимент турів за кордон 3. Середній асортимент турів по Україні 4. Низький рівень реклами в Інтернеті
Можливості (O)	SO	WO
1. Впровадження нових туристичних пропозицій 2. Розширення географії турів 3. Розробка системи бонусів для постійних клієнтів 4. Впровадження нових додаткових послуг	1. Розробка системи бонусів та знижок для постійних клієнтів 2. Підвищення рівня надання послуг клієнтам 3. Розробка та надання додаткових послуг	1. Розробка нових турів за кордон (екзотичні країни) 2. Розробка нових турів по Україні
Загрози (T)	ST	WT
1. Падіння рівня доходів населення 2. Зростання цін на пальне, що впливає на вартість турів 3. Обмеження пересування 4. Військові дії 5. Інфляція та падіння курсу гривні	1. Розробка турів для різних сегментів ринку 2. Впровадження послуг ділового туризму	1. Розробка системи просування туристичних продуктів та послуг туристичного підприємства в мережі Інтернет 2. Покращення системи маркетингу

Джерело: складено автором на основі проведеного аналізу

Проведений проведемо SWOT-аналіз показав, що для покращення діяльності туристичного підприємства «Андреоллі-тур» варто вживати наступні заходи:

- розробляти нові тури за кордон (особливо до екзотичних країн);
- розробляти нові тури по Україні, розширюючи географію турів;
- впроваджувати послуги ділового туризму;
- надавати додаткові послуги;
- покращувати систему маркетингу на туристичному підприємстві;
- розробляти систему просування туристичних продуктів та послуг туристичного підприємства в мережі Інтернет.

Завдяки запропонованим заходам туристичне підприємство «Андреоллі-тур» зможе покращити ефективність своєї діяльності на ринку туристичних послуг.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Для діагностування фінансово-економічного стану туристичного підприємства «Андреоллі-тур» спочатку розглянемо основні економічні показники діяльності підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні економічні показники діяльності туристичного підприємства
«Андреоллі-тур» у 2019-2021 рр.

№	Показник	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
		2019	2020	2021	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід, тис. грн.	2930,7	612,3	3284,0	353,3	12,06
2	Валовий прибуток, тис. грн.	762,5	159,4	886,7	124,2	16,29
3	Чистий прибуток, тис. грн.	446,3	66,5	563,3	117,0	26,21
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	369,0	358,0	368,0	-1,0	-0,27
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	236,0	235,5	239,0	3	1,27

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	133,0	122,5	129,0	-4	-0,3
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	14	14	14	0,0	0,0
8	Фондовіддача	12,42	2,6	13,74	1,32	10,63
9	Фондомісткість	0,08	0,38	0,07	-0,01	-12,5
10	Фондоозброєність, тис. грн. /ос.	14,85	16,78	17,07	2,22	14,95
11	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	209,33	43,73	234,57	25,24	12,06
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	22,03	5,0	25,46	3,43	15,57

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз основних економічних показників діяльності туристичного підприємства «Андреоллі-тур» показав, що чистий дохід туристичного підприємства у 2021 р. порівняно із 2019 р. характеризується зростанням на 12,06%. Валовий прибуток зріс на 16,29%. Чистий прибуток збільшився на 26,21%.

Середньорічна вартість активів туристичного підприємства у 2021 р. порівняно із 2019 р. характеризується зменшенням на 0,27%. Середньорічна вартість необоротних активів у 2021 р. порівняно із 2019 р. зросла на 1,27%. Середньорічна вартість оборотних активів зменшилась на 0,3%. Середньооблікова чисельність працівників протягом аналізованого періоду залишається незмінною і становить 14 осіб.

Показник фондовіддачі у 2021 р. порівняно із 2019 р. характеризується зменшенням на 10,63% та у 2021 р. дорівнює 13,74, тобто кожна гривня основних засобів приносить 13,74 грн. чистого доходу підприємства. Показник фондомісткості у 2021 р. порівняно із 2019 р. характеризується зменшенням на 12,5%, так у 2021 р. він становить 0,07, тобто для утворення 1 грн. чистого доходу потрібно 0,07 грн. основних фондів підприємства. Фондоозброєність у 2021 р. порівняно із 2019 р. характеризується зростанням на 14,95% та у 2021 р. становить 17,07 тис. грн. / ос. Продуктивність праці у 2021 р. порівняно із 2019 р. характеризується зростанням на 12,06% та становить у 2021 р. 234,57 тис. грн. /

ос. Коефіцієнт оборотності оборотних активів у 2021 р. порівняно із 2019 р. зріс на 15,57% та у 2021 р. він становить 25,46, тобто кожна гривня оборотних активів підприємства приносить 25,46 грн. чистого доходу підприємства.

Далі проаналізуємо майно туристичного підприємства «Андреоллі-тур» у 2019-2021 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Характеристика майна туристичного підприємства «Андреоллі-тур» та його джерел формування за балансом

Показники	На 31.12.2019		На 31.12.2020		На 31.12.2021		Відхилення 2021 р. до 2019 р.		
	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	237	65,65	234	65,92	244	64,04	7	2,95	-1,61
в т.ч. основні засоби	237	65,65	234	65,92	244	64,04	7	2,95	-1,61
2. Оборотні активи	124	34,35	121	34,08	137	35,96	13	10,48	1,71
дебіторська заборгованість	92	25,49	92	25,92	105	27,56	13	14,13	2,07
грошові кошти	32	8,86	29	8,16	32	8,4	0	0	-0,46
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	182	50,42	199	56,05	203	53,28	21	11,54	2,86
в т.ч. зареєстрований капітал	50	13,85	50	14,08	50	13,12	0	0	-0,73
нерозподілений прибуток	132	36,57	149	41,97	153	40,16	21	15,91	3,59
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	179	49,58	156	43,95	178	46,72	-1	-0,55	-2,86
БАЛАНС:	361	100	355	100	381	100	20	5,54	x

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз формування майна туристичного підприємства «Андреоллі-тур» у період 2019-2021 рр. показав, що у 2021 р. порівняно із 2019 р. необоротні активи зросли на 7,0 тис. грн. або на 2,95%. Основні засоби, зросли теж на 7,0 тис. грн. або на 2,95%. Оборотні активи у 2021 р. порівняно із 2019 р. характеризуються зростанням на 13,0 тис. грн. або на 10,48%. Дебіторська заборгованість зросла на 14,13%, грошові кошти залишилися незмінними та займають 8,4 п.с. у загальній структурі активів підприємства. Необоротні активи у 2021 р. займають у загальній структурі активів 64,04% та порівняно із 2019 р. їх питома вага зменшилась на 1,61 п.с. Оборотні активи у 2021 р. займають 35,96% у загальній структурі активів, порівняно із 2019 р. їх питома вага зросла на 1,71 п.с. (рис. 2.6).

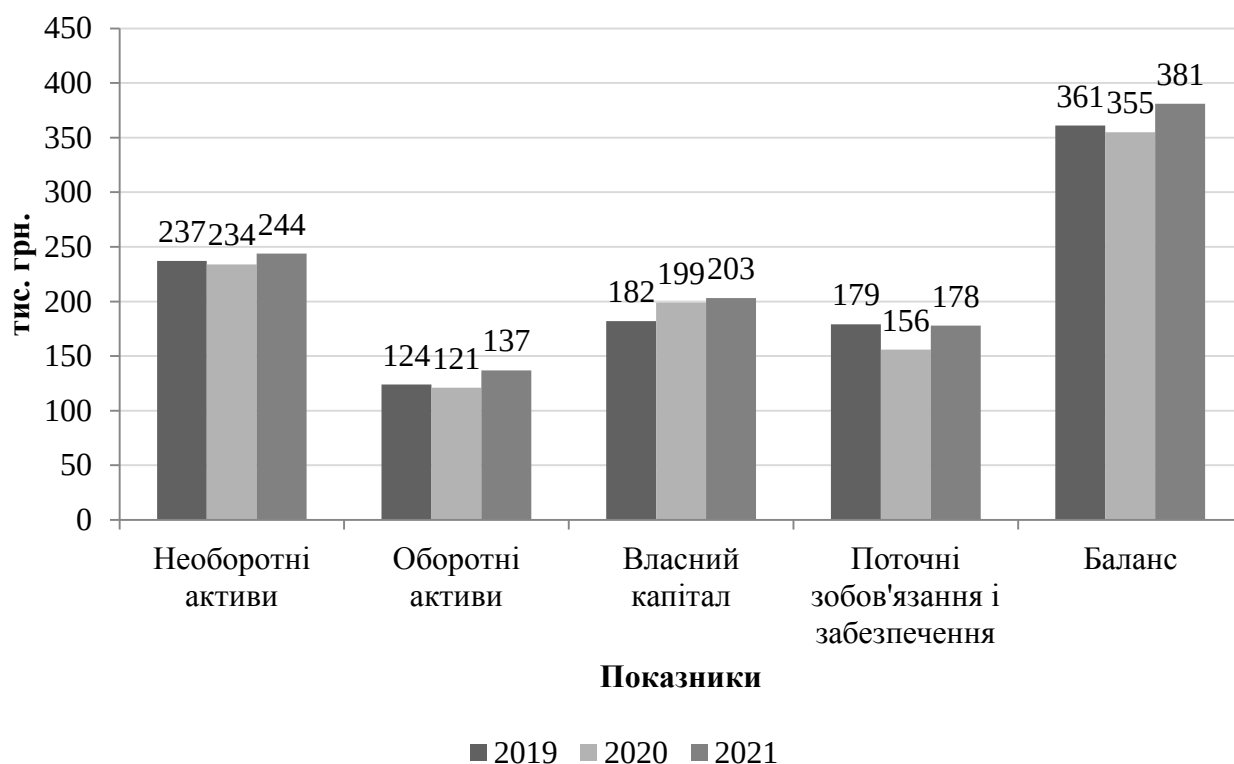


Рис. 2.6. Формування активів і пасивів туристичного підприємства «Андреоллі-тур» у 2019-2021 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Власний капітал підприємства у 2021 р. порівняно із 2019 р. характеризується зростанням на 11,54% або на 21,0 тис. грн. Це відбулося завдяки збільшенню суми нерозподіленого прибутку підприємства на 21,0 тис. грн. у

2021 р. У загальній структурі пасивів власний капітал у 2021 р. займає 53,28%, порівняно із 2019 р. його питома вага зросла на 2,86 п.с у структурі пасивів підприємства.

Туристичне підприємство «Андреоллі-тур» не має довгострокових зобов'язань. Поточні зобов'язання та забезпечення у 2021 р. порівняно із 2019 р. характеризуються зменшенням на 1,0 тис. грн. У загальній структурі пасивів вони замають 46,72% у 2021 р., порівняно із 2019 р. їх питома вага зменшилась на 2,86 п.с. Баланс туристичного підприємства у 2021 р. порівняно із 2019 р. характеризується зростанням на 20,0 тис. грн. або на 5,54%, у 2021 р. він становить 381,0 тис. грн.

Проаналізуємо формування основних фінансових показників туристичного підприємства «Андреоллі-тур» у 2019-2021 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Формування фінансових показників туристичного підприємства
«Андреоллі-тур» у 2019-2021 рр.

Показники	2019	2020	2021	Відхилення 2020 від 2019		Відхилення 2021 від 2020	
				+/-	%	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	2930,7	612,3	3284,0	-2318,4	-79,1	2671,7	В 4,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	2168,2	452,9	2397,3	-1715,3	-79,1	1944,4	В 4,3 р
Валовий прибуток, тис. грн.	762,5	159,4	886,7	-603,1	-79,1	727,3	В 4,5 р.
Інші операційні доходи, тис. грн.	45,6	17,8	29,1	-27,8	-60,9	11,3	24,8
Адміністративні витрати, тис. грн.	118,7	67,2	147,3	-51,5	-43,4	80,1	119,2
Витрати на збут, тис. грн.	67,1	12,4	81,4	-54,7	-81,5	69,0	В 5,5 р
Інші операційні витрати, тис. грн.	64,2	8,9	17,6	-55,3	-86,1	8,7	97,7
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток / збиток, тис. грн.	558,1	88,7	669,5	-469,4	-84,1	580,8	65,5
Інші доходи	24,9	14,9	37,1	-10,0	-40,2	22,2	149,0
Інші витрати	37,6	22,4	19,6	-15,2	-40,4	-2,8	-12,5

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8
Фінансовий результат до оподаткування прибуток / збиток, тис. грн.	545,4	81,2	687,0	-464,2	-85,1	605,8	В 7,4 р
Податок на прибуток, тис. грн.	99,1	14,7	123,7	-84,4	-85,2	109,0	В 7,4 р
Чистий прибуток / збиток, тис. грн.	446,3	66,5	563,3	-379,8	-85,1	496,8	В 7,5 р

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Чистий дохід туристичного підприємства «Андреоллі-тур» у 2020р. порівняно із 2019 р. характеризується зменшенням на 79,1%, у 2021 р. порівняно із 2020 р. він зріс в 4,3 рази та становить 3284,0 тис. грн. Собівартість у 2020 р. порівняно із 2019 р. зменшилась на 1715,3 тис. грн., у 2021 р. порівняно із 2020 р. вона зросла на 1944,4 тис. грн. Валовий прибуток у 2020 р. порівняно із 2019 р. характеризується зменшенням на 603,1 тис. грн., у 2021 р. порівняно із 2020 р. зріс на 727,3 тис. грн. та становить 886,7 тис. грн. Інші операційні доходи туристичного підприємства у 2021 р. дорівнюють 29,1 тис. грн.

Адміністративні витрати у 2020 р. порівняно із 2019 р. зменшились на 51,5 тис. грн., у 2021 р. порівняно із 2020 р. вони зросли на 80,1 тис. грн. та становлять 147,3 тис. грн. Витрати на збут у 2021 р. дорівнюють 81,4 тис. грн., інші операційні витрати у 2021 р. дорівнюють 17,6 тис. грн. Операційний прибуток у 2020 р. порівняно із 2019 р. зменшився на 469,4 тис. грн., у 2021 р. порівняно із 2020 р. він зріс на 580,8 тис. грн. та становить 669,5 тис. грн. Інші доходи у 2021 р. дорівнюють 37,1 тис. грн., інші витрати у 2021 р. дорівнювали 19,6 тис. грн. Прибуток до оподаткування у 2020 р. порівняно із 2019 р. зменшився на 464,2 тис. грн. у 2021 р. порівняно із 2020 р. він зріс на 605,8 тис. грн. та становить 687,0 тис. грн. Чистий прибуток у 2020 р. порівняно із 2019 р. зменшився на 379,8 тис. грн., у 2021 р. порівняно із 2020 р. він зріс на 496,8 тис. грн. та становить 563,3 тис. грн.

Формування основних фінансових показників туристичного підприємства «Андреоллі-тур» у 2019-2021 рр. подано на рис. 2.7.

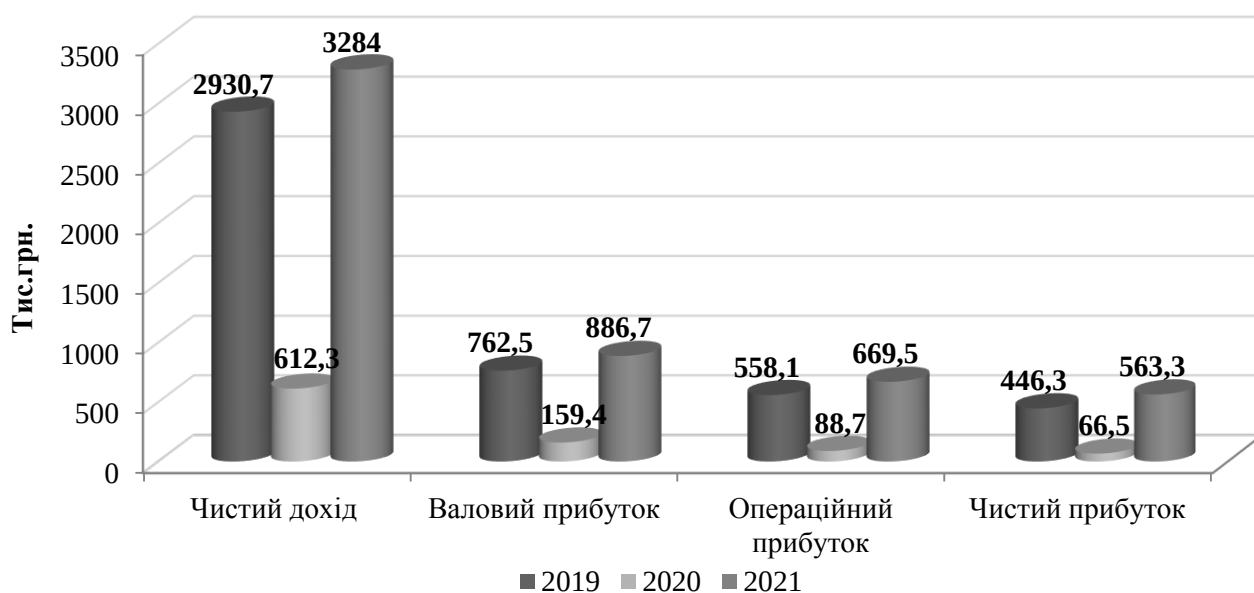


Рис. 2.7 Формування основних фінансових показників туристичного підприємства «Андреоллі-тур» у 2019-2021 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Далі проведемо аналіз показників оцінки фінансового стану туристичного підприємства «Андреоллі-тур» у період 2019-2021 рр. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники оцінки фінансового стану туристичного підприємства «Андреоллі-тур» у 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р	
	2019	2020	2021	+,-	%
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	0,69	0,77	0,77	0,08	11,6
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,18	0,19	0,18	0,0	0,0
3. Чистий оборотний капітал	-55	-35	-41	14	25,4
4. Коефіцієнт автономії	50,41	56,05	53,28	2,87	6,83
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	1,01	1,27	1,14	0,13	12,87
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	-0,44	-0,29	-0,29	0,15	3,41
7. Коефіцієнт оборотності активів	8,11	1,72	8,62	0,51	6,29
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	16,10	3,07	16,18	0,08	0,5

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз показників оцінки фінансового стану досліджуваного підприємства показав, що коефіцієнт загальної ліквідності у 2021 р. порівняно із 2019 р. характеризується зростанням на 0,08 п. та становить 0,77, тобто це та частина поточних зобов'язань яку підприємство здатне забезпечити за рахунок найбільш ліквідних активів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2021 р. порівняно із 2019 р. залишився незмінним та становить 0,18, це та частина поточних зобов'язань туристичного підприємства, яку воно може забезпечити за рахунок грошових коштів. Чистий оборотний капіталу підприємства протягом аналізованого періоду має від'ємне значення, так у 2021 р. він становить -41,0 тис. грн., тобто поточні активи перевищують на таку суму оборотні активи підприємства.

Коефіцієнт автономії у 2021 р. порівняно із 2019 р. зріс на 2,87 п. та становить 53,28, тобто туристичне підприємство «Андреоллі-тур» на 53,28% фінансується за власні кошти. Коефіцієнт фінансової стабільності у 2021 р. порівняно із 2019 р. збільшився на 0,13 п. та становить 1,14, він вказує відношення власного капіталу до поточних зобов'язань підприємства, тобто на 1 грн. поточних зобов'язань припадає 1,14 грн. власного капіталу підприємства. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами протягом аналізованого періоду має від'ємне значення, так у 2021 р. він становить -0,29.

Коефіцієнт оборотності активів у 2021 р. порівняно з 2019 р. зріс на 0,51 п. та у 2021 р. він становить 8,62, тобто на кожну гривню активів туристичного підприємства припадає 8,62 грн. чистого доходу. Коефіцієнт оборотності власного капіталу у 2021 р. порівняно із 2019 р. зріс на 0,08 п. та становить 16,18, тобто на кожну гривню власного капіталу припадає 16,18 грн. чистого доходу.

Загалом проведений аналіз показників фінансового стану туристичного підприємства «Андреоллі-тур» говорить про те, що у 2021 р. порівняно із 2019 р. його фінансовий стан характеризується покращенням.

Для визначення ефективності діяльності туристичного підприємства «Андреоллі-тур» проаналізуємо показники рентабельності (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз показників рентабельності туристичного підприємства
«Андреоллі-тур» у 2019-2021 рр.

Показник	2019	2020	2021	Відхилення (+/-)			
				2020 від 2019	2021 від 2020		
Рентабельність продажів, %	15,23	10,86	17,15	-4,37	6,29		
Рентабельність продукції (послуг), %	20,58	14,68	23,5	-5,9	8,82		

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

У 2020 р. порівняно із 2019 р. показники рентабельності туристичного підприємства «Андреоллі-тур» характеризуються зниження, що є результатом зменшення суми чистого прибутку. У 2021 р. показник рентабельності продажів становить 17,15%, тобто кожна гривня чистого доходу принесла 0,1715 грн. чистого прибутку. Показник рентабельності продукції у 2021 р. становить 23,5%, тобто кожна гривня собівартості утворила 0,235 грн. чистого прибутку.

Проаналізуємо використання трудових ресурсів на туристичному підприємстві «Андреоллі-тур» у 2019-2021 рр. (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз використання трудових ресурсів на туристичному підприємстві
«Андреоллі-тур» у 2019-2021 рр.

Показник	2019	2020	2021	Відхилення 2020 від 2019		Відхилення 2021 від 2020	
				+/-	%	+/-	%
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	14	14	14	0	0	0	0
Дохід від реалізації послуг, тис. грн.	2614,8	544,9	2816,7	-2069,9	-79,2	2271,8	В 4,1 р
Кількість обслугованих клієнтів, осіб	482	178	536	-304	-63,1	358	В 2,0 р
Продуктивність праці в вартісному виразі, тис. грн. / особу	186,77	38,92	201,19	-147,85	-79,2	162,27	В 3,1 р
Продуктивність праці в натуральному виразі, клієнтів / особу	34	13	38	-21	-61,7	25	192,3

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Показник продуктивності праці у вартісному виразі у 2020 р. порівняно із 2019 р. зменшився на 79,2%, у 2021 р. порівняно із 2020 р. він зріс в 3,1 рази та становить 201,19 тис. / ос. Показник продуктивності праці у натуральному виразі у 2020 р. порівняно із 2019 р. зменшився на 61,7%, у 2021 р. порівняно із 2020 р. він зріс на 1923% та становить 38 клієнтів / ос.

Загалом проведена діагностика фінансово-економічного стану туристичного підприємства «Андреоллі-тур» показала, що у 2021 р. порівняно із 2019 р. стан підприємства характеризується покращенням.

2.3. Оцінка існуючої системи мотивації на підприємстві

Для проведення оцінки існуючої системи мотивації на туристичному підприємстві «Андреоллі-тур» спочатку розглянемо ефективність роботи працівників туристичного підприємства. У табл. 2.10 подано типи туристів обслугованих туристичним підприємством «Андреоллі-тур» у 2019-2021 рр.

Таблиця 2.10

Туристи обслуговані туристичним підприємством «Андреоллі-тур»
у 2019-2021 рр. за типом

Показник	2019	2020	2021	Відхилення 2020 від 2019		Відхилення 2021 від 2020	
				+/-	%	+/-	%
Громадяни України, які подорожували за кордон	117	24	138	-93	-79,5	114	В 4,7 р
Громадяни України, які подорожували в межах України	341	148	369	-193	-130,4	221	149,3
Іноземні громадяни, які подорожували в межах країни	24	6	29	-18	-75,0	23	В 3,8 р
Разом	482	178	536	-304	-63,1	358	В 2,0 р

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

У 2020 р. порівняно із 2019 р. кількість туристів обслугованих туристичним підприємством «Андреоллі-тур» зменшилась на 304 туристи, що є наслідком

карантинних обмежень пересування. У 2021 р. порівняно із 2020 р. їх кількість зросла в 2,0 рази та становить 536 туристів. У 2020 р. порівняно із 2019 р. кількість громадян України, які подорожували за кордон зменшилась на 93 туристи, у 2021 р. порівняно із 2020р. їх кількість характеризується зростанням на 114 туристів та становить 138 туристів (рис. 2.8).

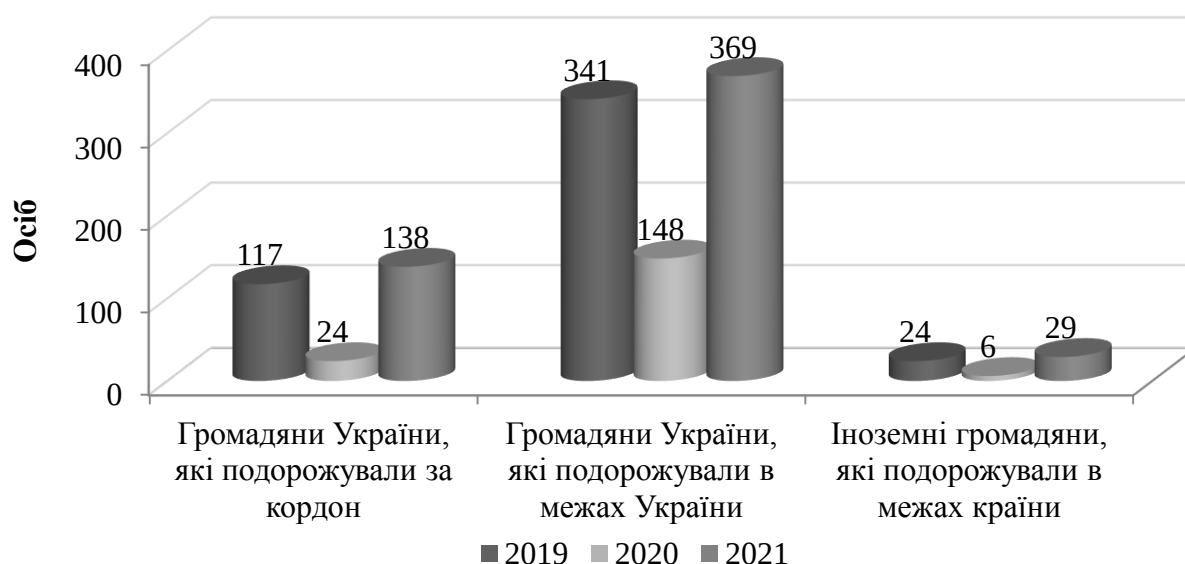


Рис. 2.8. Туристи обслуговані туристичним підприємством
«Андреоллі-тур» у 2019-2021 рр., за типом. осіб

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Кількість громадян України, які подорожували в межах України у 2020 р. порівняно із 2019 р. зменшилась на 193 туристи, у 2021 р. порівняно із 2020 р. їх кількість зросла на 221 туриста та становить 269 туристів. Кількість іноземних громадян, які подорожували в межах України у 2020 р. порівняно із 2019 р. зменшилась на 18 туристів, у 2021 р. порівняно із 2020 р. їх кількість зросла на 23 туристи та становить 29 туристів.

На рис. 2.9 подано структуру туристів обслугованих туристичним підприємством «Андреоллі-тур» за типом у 2021 р.

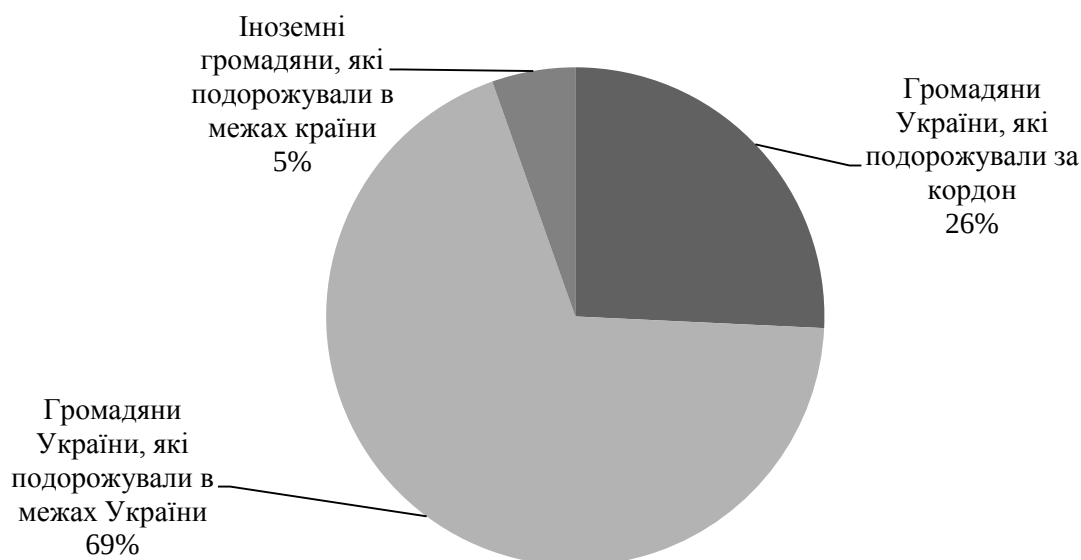


Рис. 2.9. Структура обслугованих туристів туристичним підприємством «Андреоллі-тур» за типом у 2021 р., %

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Отже, серед обслугованих туристів туристичним підприємством «Андреоллі-тур» у 2021 р. переважають громадяни України, які подорожували в межах України – 69%, громадяни України, які подорожували за кордон становлять 26%, іноземні громадяни, які подорожували в межах України – 5%.

Проаналізуємо дохід туристичного підприємства «Андреоллі-тур» за видами туристичних продуктів у 2019-2021 рр. (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Дохід туристичного підприємства «Андреоллі-тур» у 2019-2021 рр.
за видами туристичних продуктів

Показник	2019	2020	2021	Відхилення 2020 від 2019		Відхилення 2021 від 2020	
				+/-	%	+/-	%
Екскурсії по м. Львів	112,3	74,3	126,7	-38,0	-33,8	52,4	70,5
Екскурсії за місто	671,0	168,9	747,8	-502,1	-74,8	578,9	В 3,4 р
Відпочинок за кордом на морі	984,6	214,8	1028,4	-769,8	-78,2	813,6	В 3,8 р
Екскурсійні тури за кордон	846,9	86,9	913,8	-760,0	-89,7	826,9	В 9,5 р
Разом	2614,8	544,9	2816,7	-2069,9	-79,2	2271,8	В 4,1 р

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

За даними табл. 2.11 бачимо, що дохід від екскурсій по м. Львів у 2020 р. порівняно із 2019 р. характеризується зменшенням на 38,0 тис. грн. У 2021 р. порівняно із 2020 р. він зріс на 52,4 тис. грн. та становить 126,7 тис. грн. Дохід від екскурсій за містом у 2020 р. порівняно із 2019 р. зменшився на 502,1 тис. грн., у 2021 р. порівняно із 2020 р. він характеризується зростанням на 578,9 тис. грн. (рис. 2.10).

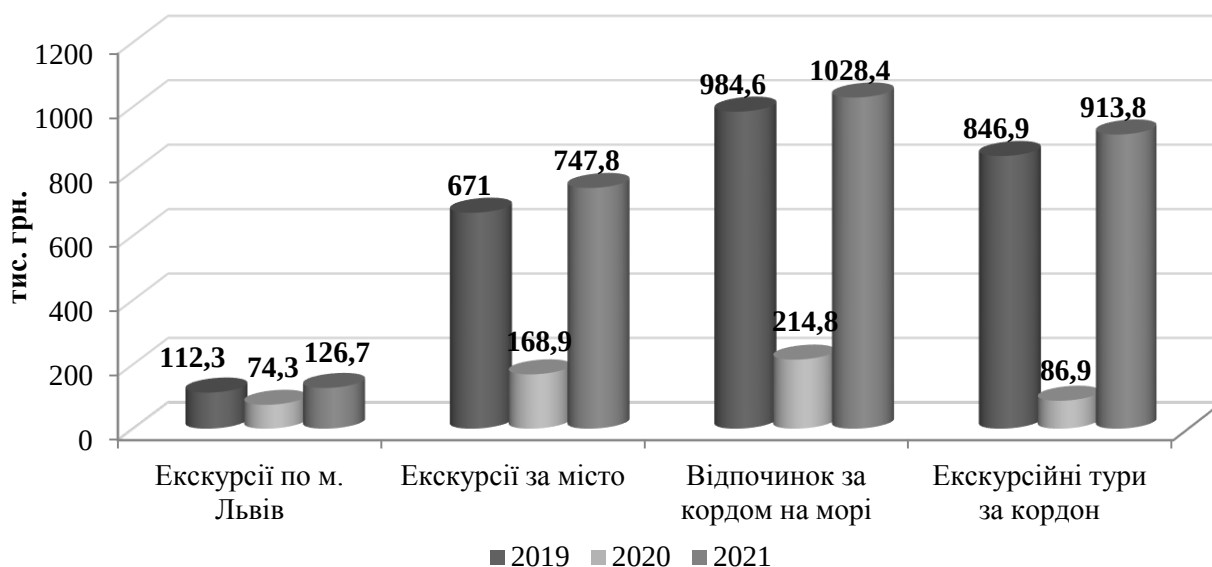


Рис. 2.10. Дохід туристичного підприємства «Андреоллі-тур» за видами туристичних продуктів у 2019-2021 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Дохід від турів відпочинок за кордоном на морі у 2020 р. порівняно із 2019 р. зменшився на 796,8 тис. грн., у 2021 р. порівняно із 2020 р. він зріс на 813,6 тис. грн. та становить 1028,4 тис. грн. Дохід від екскурсійних турів за кордон у 2020 р. порівняно із 2019 р. зменшився на 760,0 тис. грн., у 2021 р. він характеризується зростанням на 826,9 тис. грн. та дорівнює 913,8 тис. грн.

Загальний дохід туристичного підприємства «Андреоллі-тур» у 2020 р. порівняно із 2019 р. характеризується зменшенням на 2069,9 тис. грн., що є наслідком карантинних обмежень. У 2021 р. порівняно із 2020 р. він характеризується зростанням на 2271,8 тис. грн. та становить 2816,7 тис. грн.

На рис. 2.11 подана структура доходу туристичного підприємства «Андреоллі-тур» у 2021 р. за видами туристичних продуктів.

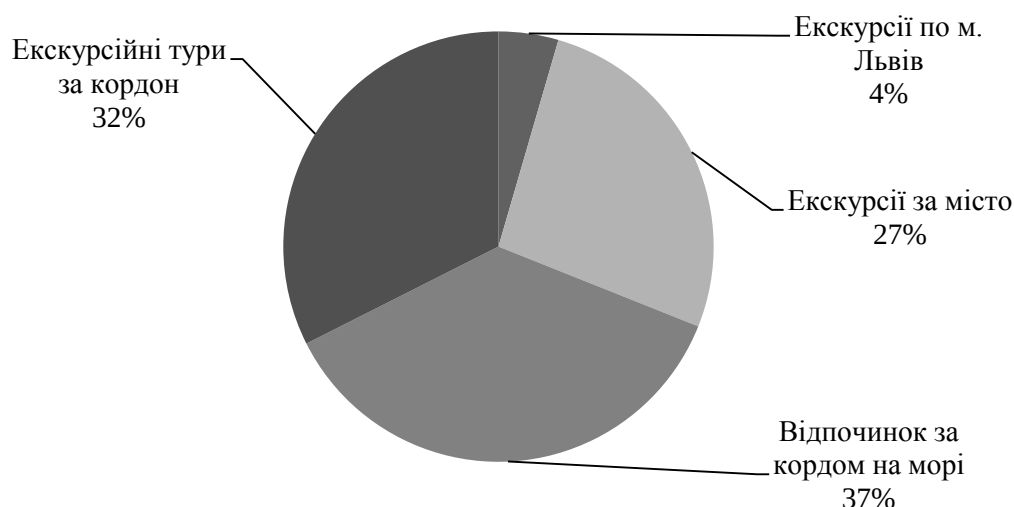


Рис. 2.11. Структура доходу туристичного підприємства «Андреоллі-тур» у 2021 р. за видами туристичних продуктів, %

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

У структурі доходу туристичного підприємства «Андреоллі-тур» у 2021р. найбільшу вагу займає дохід від турів відпочинок за кордоном на морі – 37%, дохід від екскурсійних турів за кордон – 32%, дохід від екскурсій за місто – 27%, дохід від екскурсій по м. Львів – 4%.

Загалом у 2021 р. порівняно із 2019 р. продаж турів за всіма напрямками характеризується зростанням, що вказує на ефективну роботу працівників туристичного підприємства «Андреоллі-тур».

Далі проведемо аналіз структури відрахувань та заохочень персоналу туристичного підприємства «Андреоллі-тур» у 2019-2021 рр. (табл. 2.12).

За даними табл. 2.12 бачимо, що протягом всього аналізованого періоду найбільшу вагу у системі матеріальних заохочень займають премії та винагороди, так у 2019 р. вони становлять 66,53%, у 2020 р. 63,23%, у 2021 р. – 63,14%. Варто зазначити, що у загальній структурі відрахувань та заохочень премії та винагороди характеризуються зменшенням питомої ваги на 3,39 п.с.

Таблиця 2.12

Структура відрахувань та заохочень персоналу туристичного підприємства
«Андреоллі-тур» у 2019-2021 рр.

Показники	Роки						Відхилення 2021 р. до 2019 р.		
	2019		2020		2021				
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
Відрахування з них:	51,4	100	34,0	100	66,2	100	14,8	28,8	х
- премії та винагороди	34,2	66,53	21,5	63,23	41,8	63,14	7,6	22,22	-3,39
- матеріальна допомога	9,2	17,9	7,4	21,77	15,0	22,66	5,8	63,04	4,76
- оплата зв'язку	8,0	15,57	5,1	15,0	9,4	14,2	1,4	17,5	-1,37

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Відрахування на матеріальну допомогу у 2021 р. порівняно із 2019 р. зросли на 5,8 тис. грн., у загальній структурі відрахувань та заохочень у 2021 р. вони займають 22,66%, порівняно із 2019 р. їх питома вага зросла на 4,76 п. с.

Відрахування на оплату зв'язку у 2021 р. порівняно з 2019 р. зросли на 1,4 тис. грн. та у загальній структурі відрахувань та заохочень займає 14,2%. Порівняно з 2019 р. у 2021 р. їх питома вага зменшилась на 1,37 п.с.

Розглянемо систему мотивації, яка застосовується на туристичному підприємстві «Андреоллі-тур»:

1. Оплата праці – це важливий мотиваційний механізм та стимул. На туристичному підприємстві оплата праці встановлюється згідно до тарифних ставок та посадових окладів, які діють на підприємстві, проте не нижче встановленого державою мінімуму.

2. Премії – поточні (щомісячні) премії, нараховуються працівникам відповідно до результатів їх діяльності та відповідно до особистого вкладу кожного працівника.

Нематеріальні стимули:

- знижка на відпочинок два рази на рік у розмірі від 10 до 15% від вартості туру;

- подарунки на день народження, Пасху, Новий Рік та Різдво;
- не грошова матеріальна допомога в складних або кризових обставинах (хвороба, нещасний випадок, втрата близького родича);
- сумісне проведення дозвілля, яке організовує керівництво, ювілейні свята.

Для збереження трудової дисципліни на туристичному підприємстві застосовується адміністративне мотивування у вигляді:

- накладення стягнень;
- попереджень;
- доган;
- суворих доган;
- штрафів,
- звільнення з роботи.

Якщо працівники туристичного підприємства, менеджери з продажу турів, екскурсоводи-гіди, водії не виконують вимоги, які прописані в їх посадових інструкціях, вони отримують штраф або догану. Такий вид мотивування створює несприятливий психологічний клімат в організації.

Задля оцінки загального ступеня задоволеності персоналом туристичного підприємства «Андреоллі-тур» організацією та умовами праці було проведення опитування працівників шляхом анкетування. В анкеті було запропоновано надати відповіді на 9 питань (Додаток Б). Результати проведеного анкетування подані в табл. 2.13.

Ступінь виміру задоволеності: 1,0-0,7 – високий, 0,69 - 0,4 – середній, 0,39 - 0,0 – низький.

За проведеним анкетуванням можна зробити наступний висновок, що працівники оцінюють задоволеність своєю нинішньою роботою, умови в яких вони працюють на середньому рівні. Також середній ступень задоволеності працівників від організації відпочинку та продуктивності праці персоналу.

Високий ступень оцінки отримали стан справ на туристичному підприємстві «Андреоллі-тур», впевненість в завтрашньому дні туристичного підприємства та 97% співробітників задоволені своїм життям.

Таблиця 2.13

Результати оцінки ступеню задоволеності персоналу організацією та умовами праці на туристичному підприємстві «Андреоллі-тур»

№	Зміст питання	Частка позитивних відповідей від загальної кількості працівників	Індекс задоволеності	Ступінь задоволеності
1	Чи задоволені Ви в цілому своїм життям	97%	0,97	Високий
2	Чи задоволені Ви в цілому своєю нинішньою роботою	48%	0,48	Середній
3	Оцінка впевненості у завтрашньому дні у персоналу туристичного підприємства «Андреоллі-тур»	84%	0,84	Висока
4	Оцінка стану справ на туристичному підприємстві «Андреоллі-тур»	92%	0,92	Висока
5	Оцінка відношення працівників туристичного підприємства до умов в яких вони працюють	54%	0,54	Середній
6	Чи задоволені Ви організацією праці на туристичному підприємстві «Андреоллі-тур»	38%	0,38	Низький
7	Чи задоволені Ви організацією відпочинку на туристичному підприємстві «Андреоллі-тур»	48%	0,48	Середній
8	Чи задовольняє Вас продуктивність праці працівників туристичного підприємства «Андреоллі-тур»	65%	0,65	Середній
9	Стан взаємовідносин між адміністрацією та персоналом	30%	0,3	Низький

Джерело: складено автором на основі проведеного опитування

За отриманими результатами оцінки визначено, що персонал незадоволений організацією праці на туристичному підприємстві «Андреоллі-тур», а також відношенням керівника до персоналу

Далі проведемо оцінку рівня задоволеності персоналу туристичного підприємства «Андреоллі-тур» системою матеріального стимулювання за допомогою анкетування (Додаток В) (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

**Результати оцінки персоналом туристичного підприємства «Андреоллі-тур»
системи матеріального стимулювання**

№	Зміст питання	Частка позитивних відповідей від загальної кількості працівників	Індекс задоволеності	Ступінь задоволеності
1. Фактори очікування				
1.1	Чи очікуєте Ви, що ваша успішна робота призведе до бажаного результату	70%	0,7	Високий
1.2	Чи вважаєте Ви, що отримані результати призведуть до очікуваної винагороди за цей результат	65%	0,65	Середній
1.3	Яку цінність становить для Вас отримана винагорода	85%	0,85	Високий
2. Фактори справедливості				
2.1	Чи відомий Вам розмір винагороди ваших колег, отриманий за роботу аналогічну Вашої	45%	0,45	Середній
2.2	Ваша реакція на свідчення, щодо більший високої оплати праці за аналогічну роботу	25%	0,25	Низький
2.3	Як Ви оцінюєте відношення до себе як до працівника з боку керівництва за отримуваною винагородою	35%	0,35	Низький
2.4	Яка ваша комплексна оцінка отримуваної винагороди	15%	0,15	Низький
3. Фактори моделі Портера-Лоулера				
3.1	Чи вважаєте Ви, що витрачені Вами зусилля на виконання роботи високі	100%	1,0	Високий
3.2	Чи вважаєте Ви себе хорошим спеціалістом в своїй галузі	95%	0,95	Високий
3.3	Як Ви оцінюєте свою роль у процесі колективної праці на туристичному підприємстві	85%	0,85	Високий
3.4	Чи впевнені Ви в тому, що винагорода яку Ви отримуєте є справедливою по відношенню до результатів вашої роботи	38%	0,38	Низький

Джерело: складено автором на основі проведеного анкетування

Таким чином, за проведеним анкетуванням можна сказати, що більша частина працівників туристичного підприємства «Андреоллі-тур» вважає, що

працює добре, виконує свої посадові обов'язки правильно та очікують від керівництва справедливої винагороди за свою працю.

Проте ступінь задоволеності системою матеріального стимулювання є низьким. Більша частина працівників незадоволена розміром оплати праці, вважає, що винагорода є несправедливою відносно до їх результатів праці.

Отже, можна зробити висновок, що система матеріального стимулювання на туристичному є незадовільною.

Загалом за проведеною оцінкою існуючої системи управління персоналом та мотивації на туристичному підприємстві «Андреоллі-тур» визначено наступні проблеми:

1) матеріальне стимулювання праці на підприємстві є малорозвиненим:

- премії та винагороди, виплачуються дуже рідко, відсутня система бонусів;
- існуюча система стимулювання не сприяє розвитку персоналу.

2) системі нематеріального стимулювання приділяється незначна увага:

- система морального стимулювання та мотивування на підприємстві є неефективною;

- на туристичному підприємстві відчувається напружений психологічний клімат, який зумовлений декількома причинами: з боку керівництва відсутнє довірче відношення до працівників, робота щодо укріплення організаційної культури на туристичному підприємстві «Андреоллі-тур» не проводиться; відбувається насадження порядків та правил на підприємстві, які відображають цінності, та пріоритети керівника; практика управління яка склалася на підприємстві, в більшості орієнтована на контроль та підтримку дисципліни, ніж на формування у працівників зацікавленості до роботи;

3) програма навчання персоналу, яка б мала за мету усунення помилок в роботі персоналу – відсутня;

У підсумку, можна сказати, що не дивлячись на ефективну та успішну діяльність туристичного підприємства «Андреоллі-тур», система управління персоналом та система мотивації на туристичному підприємстві є незадовільною. Працівники незадоволені платою та організацією праці. Відбувається

напруженість між керівником та працівниками туристичного підприємства. Отже, потрібно розробляти та вживати всі необхідні заходи, щодо покращення системи мотивації на туристичному підприємстві «Андреоллі-тур».

Висновки до розділу 2

Туристичне підприємство «Андреоллі-тур» має гарний досвід у організації міжнародних та внутрішніх турів, різної протяжності та за різними ціновими сегментами. Організаційна структура туристичного підприємства є лінійною, що є характерним для підприємств даного напрямку. На підприємстві працює 14 осіб.

До основних видів послуг туристичного підприємства «Андреоллі-тур» належать: екскурсії по м. Львів; екскурсії за місто; тури за кордон; оренда транспорту; послуги корпоративним клієнтам.

При зверненні до туристичного підприємства «Андреоллі-тур» клієнту пояснюють які послуги він набуває і як ними користуватися, надаються різноманітні брошури, фото турів які пропонуються.

Проведений SWOT-аналіз для туристичного підприємства «Андреоллі-тур» дозволив визначити основні напрямки покращення діяльності туристичного підприємства, серед яких: розробка нових турів за кордон; впровадження послуг ділового туризму; покращення системи маркетингу на підприємстві; розробка системи посування туристичних продуктів та послуг в мережі Інтернет.

Діагностика фінансово-економічного стану туристичного підприємства «Андреоллі-тур» показала, що туристичне підприємство вдало здійснює свою діяльність протягом аналізованого періоду, лише 2020 р. було зниження доходів туристичного підприємства в результаті обмежень пересування і наслідок коронавірусу. У структурі активів туристичного підприємства «Андреоллі-тур» у 2021 р. переважають необоротні активи – 64,04%, оборотні активи становлять – 35,96%. У структурі пасивів 53,28% займає власний капітал, поточні зобов'язання

та забезпечення становлять 46,72%. Довгострокових зобов'язань та забезпечень туристичне підприємств не має.

Оцінка фінансового стану туристичного підприємства «Андреоллі-тур» показала, що підприємство є ліквідним та фінансово стійким, на 53,28% фінансується за рахунок власних коштів. Продуктивність праці у 2021 р. становить 201,19 тис./ос.

Аналіз ефективності роботи персоналу туристичного підприємства «Андреоллі-тур» показав, що у 2021 р. було обслуговано 536 туристів, серед яких найбільшу вагу займають громадяни України, які подорожували в межах України – 69%. У структурі доходу туристичного підприємства «Андреоллі-тур» у 2021 р. за видами туристичних продуктів переважає дохід від відпочинку на морі за кордоном – 37%, також 32% становить дохід від екскурсій турів за кордон.

У системі відрахувань та матеріальних заохочень потягом 2019-2021 рр. переважають премії та винагороди, у 2021 р. вони займають 63,14%.

На основі проведеного анкетування визначено основні проблеми в системі управління персоналом та системи мотивації на туристичному підприємстві «Андреоллі-тур», а саме визначено низький ступінь задоволеності організацію праці на туристичному підприємстві та незадоволеність взаємовідносинами між працівниками та керівництвом. Також працівники туристичного підприємства «Андреоллі-тур» незадоволені системою матеріального стимулювання та розміром оплати праці, працівники вважають, що винагорода є несправедливою відносно їх результаті праці.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «АНДРЕОЛЛІ-ТУР»

3.1. Напрями удосконалення системи мотивації на туристичному підприємстві

Найважливішим завданням керівництва туристичного підприємства є формування мотиваційного механізму, який спонукає співробітників до ефективного праці (люди працюватимуть добре, лише якщо захочуть). Це досить важливий аспект в управлінні діяльністю туристичного підприємства, яким часто нехтують, через що на туристичних підприємствах зазвичай спостерігається висока плинність кадрів, що веде до таких негативних наслідків, як:

- витрати часу та грошей на пошук нового співробітника для туристичного підприємства;
- тимчасові витрати на наставництво на початковому етапі роботи нового співробітника з боку його старших колег;
- роз'єднаність колективу, оскільки дуже важко працювати у колективі, де постійно змінюються співробітники;
- втрачена вигода і простої в роботі, через те, що співробітники (особливо це актуально для невеликих турфірм) часом не в змозі справлятися з навантаженням з обслуговування великого потоку туристів. Особливо це критично для туристичного підприємства в економічному аспекті під час «високого» туристичного сезону [62].

Для запобігання цим негативним аспектам керівник туристичного підприємства спочатку повинен уявляти собі можливі причини звільнення співробітників за власним бажанням і свідомо намагатися вибудувати систему мотиваційно-стимулюючого механізму таким чином, щоб якщо не ліквідувати, то хоча б постаратися знизити коефіцієнт плинності кадрів на туристичному підприємстві до прийому [62].

Серед основних причин зниження мотивації персоналу туристичних підприємств та зростання плинності кадрів можна виділити наступні:

- невисока заробітна плата в порівнянні з іншими підприємствами інших сфер діяльності галузей економіки;

- практично повна відсутність кар'єрного зростання. Вважається, що рухливість, зростання, перспектива кар'єри – це одна з умов мотивації та стабілізації кадрового складу. Туристичне підприємство, на жаль, цього позбавлено. Максимум, що може статися, це: працюючого довгий час і вже знає багато тонкощів роботи в туристичній індустрії кур'єра можуть підвищити до менеджера, і то переважно за відсутності або тривалого пошуку потрібного кандидата, або менеджер може розраховувати на посаду керівника туристичного підприємства або відділу фірми, що зустрічається вкрай рідко, з огляду на те, що керівники туристичного підприємства як правило, одночасно є і їх власниками;

- несприятливі умови праці на туристичному підприємстві. Це одна з дуже поширених причин зниження мотивації та навіть звільнення співробітників з туристичного підприємства. Найчастіше вони виражаються в:

- нераціональне планування робочого місця, що не забезпечує економії зусиль, робочих рухів у зоні діяльності - просторі, в межах якого людина може виконувати роботу, не переміщаючись у горизонтальній або вертикальній площині (наприклад, сидячи за письмовим столом);

- відсутність оптимальної освітленості. Рациональне висвітлення збільшує продуктивність на 13%, знижує помилки у діяльності на 25%.

- несприятливі мікрокліматичні умови. На робочих місцях у приміщеннях необхідний контроль, підтримка температури на рівні 18-20 ° С, вологості - 40-60% (мінімум - 25%), мінімум пилу та мікробів. Багато в чому досягається за допомогою кондиціонерів, використання яких підвищує продуктивність праці до 15%. Дуже часто, особливо на початковому етапі роботи туристського офісу, багато керівників економлять на установці кондиціонерів, купуючи їх дешевші аналоги - вентилятори для підлоги;

- напружена внутрішньофірмова атмосфера серед працівників, викликана і

особистою ворожістю, і цілим рядом інших факторів.

Це часто відбувається через те, що при відборі співробітників а туристичне підприємство керівництво компанії, не володіючи необхідними компетенціями в даній сфері діяльності, оцінює переважно професійний рівень кандидатів, забуваючи при цьому про їх особистісні характеристики, психотипи тощо;

- слабка система мотиваційно-стимулюючих заходів тощо [62].

Основою побудови мотиваційного механізму є потреби - внутрішній стан людини, що відбиває фізіологічний чи психологічний дефіцит чогось, відчуття дискомфорту. Його переживання впливає почуття, поведінка і мислення людей і може підпорядкувати собі людину цілком. Для успішного керівництва підлеглими туристичного підприємства необхідно хоча б у загальних рисах знати основні мотиви їхньої поведінки, способи впливу на них (розвиток бажаних, ослаблення небажаних) та можливі результати таких зусиль [62].

Мотивація, як вже зазначалося вище може бути:

1. Матеріальною, що включає оплату праці, лікарняні, відпускні, страхування, доплати та премії за понаднормову роботу.

2. Нематеріальною, тобто такою, що не передбачає прямих грошових виплат, наприклад тренінги, навчання, ділові ігри, похвала керівника, визнання досягнень, тимбілдинг, ротація, підвищення, доручення цікавого та відповідального проекту [86].

Незважаючи на те, що гроші вважаються універсальним мотиватором, вони не мають стати єдиним способом стимулювання. Матеріальні блага на зразок премій згодом перетворюються для людей на щось звичне та очікуване, і вони вимагатимуть ще підвищення. Проте використовувати лише одну нематеріальну мотивацію неприпустимо. Навіть працюючи у благодійних організаціях за ідею, люди одержують мінімальний оклад, бо їм необхідно купувати їжу та оплачувати квартплату.

Система матеріальної мотивації має бути гранично прозорою, чіткою, припускати прив'язку до конкретних параметрів оцінки. Відсутність ясності у розподілі заохочень призводить до того, що співробітники починають

звільнятися, з'являються конфлікти, продуктивність праці знижується [86].

За застосовуваними стимулами щодо співробітників мотивація поділяється на (рис. 3.1).

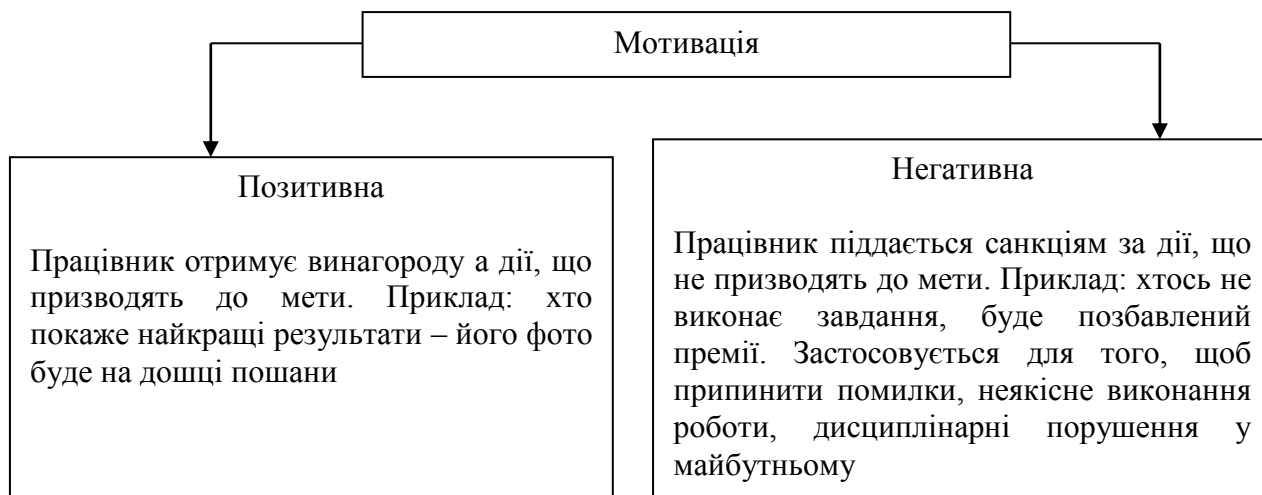


Рис. 3.1. Позитивні та негативні стимули для мотивації персоналу

Джерело: складено автором на основі [86]

Важливо грамотно поєднувати ці види мотивації. Негативна мотивація простіше, але вона виходить із припущення, що всі співробітники за умовчанням ліниві і не бажають працювати. Насправді, це не так. Ті працівники, які сумлінно виконують трудову функцію, внаслідок негативної мотивації впадають у стрес і постійно звільняються. За підсумками в компанії залишаються лише слабкі фахівці, яких дійсно потрібно «підштовхувати».

Виділяють також зовнішню та внутрішню мотивацію:

- зовнішня полягає у впливі на поведінку співробітників таким чином, щоб вони досягали результату;
- внутрішня виникає в самої людини, формується на підставі її звичок, установок, ставлення до роботи [86].

Співробітник, виконуючи цікаве собі завдання, отримує задоволення, у своїй необхідно підкріплювати його дії зовнішньої мотивацією: платити йому зарплату. Зовнішня мотивація створює сприятливі умови у розвиток внутрішньої.

Слід пам'ятати, що у співробітників туристичного підприємства

підвищується вмотивованість до роботи за наявності наступних чинників (рис. 3.2).

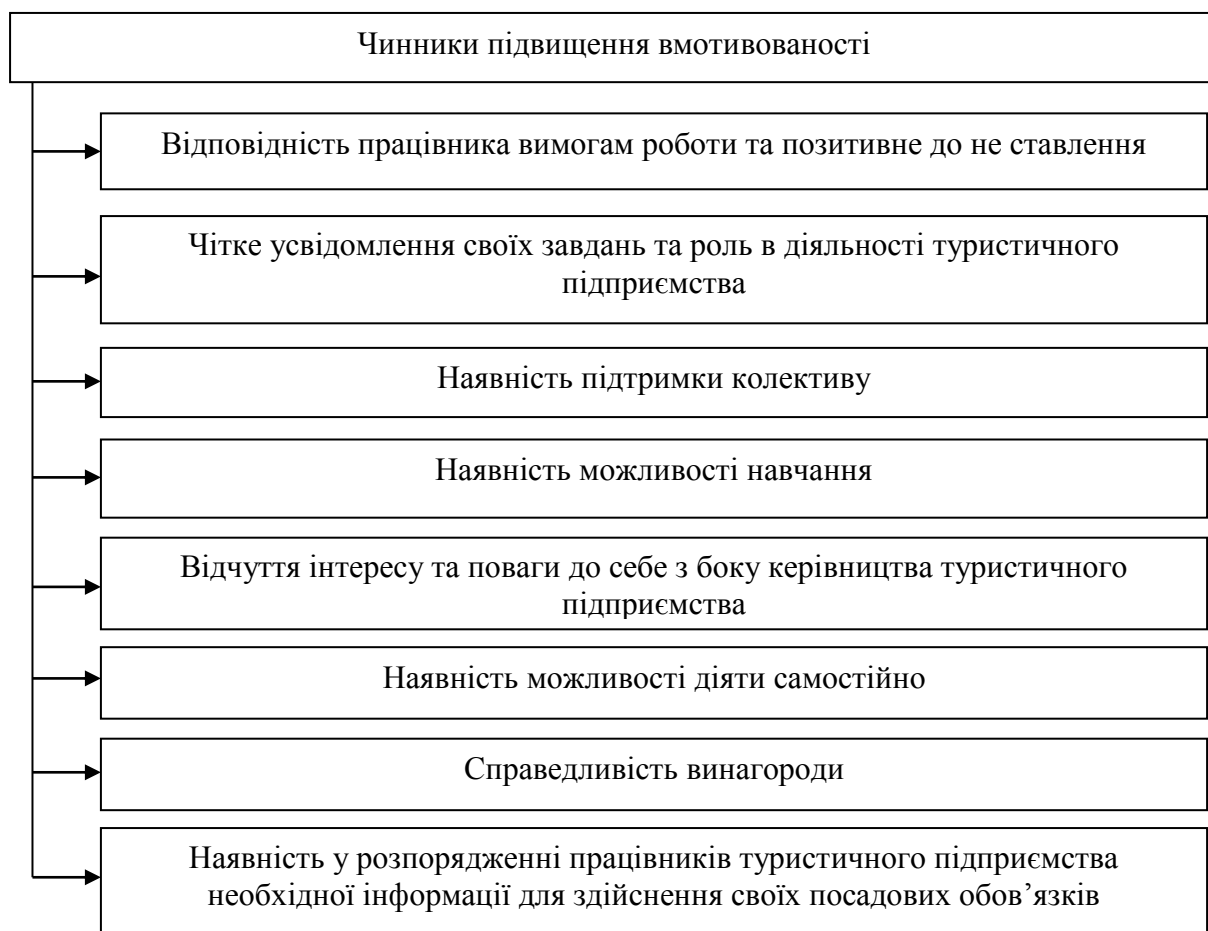


Рис. 3.2. Чинники вмотивованості персоналу туристичних підприємств

Джерело: складено автором на основі [86]

Серед основних мотиваційно-стимулюючих заходів, що використовуються на туристичних підприємствах, можна відзначити такі:

1. Навчання співробітників за допомогою використання ознайомлювальних, рекламних турів. Співробітників, які займаються продажем путівок, двічі-тричі на рік відправляють до ознайомлювальних турів. Вартість такої тижневої поїздки, наприклад, до Туреччини та Єгипту на людину становить 300-400 \$ США.

Метою цього заходу є підвищення рівня компетентності співробітників щодо тієї країни та тієї туристської дестинації, куди вони пропонують та продають туристам путівки, та щодо тих готелів, на базі яких відбувається їхнє

розміщення. В середньому під час поїздки менеджери щодня обходять по 6-10 готелів. При цьому необхідно пам'ятати, що і тут компанія більшою мірою не так дбає про своїх співробітників, як переслідує свої комерційні цілі. Це з підвищенням якості обслуговування клієнтів фірми - завжди легше продати те, що вже бачив. Елементом мотивації для співробітників розглядається той факт, що

- вартість цієї поїздки у переважній більшості випадків оплачує туристичне підприємство, хоча бувають і винятки. Наприклад, деякі туристичні підприємства, які раніше брали на себе всі витрати на ознайомлювальні тури, відмовилися від даної практики, і зараз менеджери оплачують поїздки самостійно, при цьому фірма відшкодовує їм гроші після того, як вони відправляють певну кількість туристів у цьому напрямку;

- це можливість одночасно змінити обстановку та відпочити. Тим більше, що в тижневому турі, як правило, один-два дні вільні від ділової програми, та й увечері співробітникам надається вільний час, яким вони можуть скористатися на свій розсуд;

- це підвищення рівня компетентності співробітника туристичного підприємства, що робить його більш кваліфікованим спеціалістом та підвищує його конкурентоспроможність на ринку праці (останнє, природно, розглядається туристичним підприємством вкрай несприятливо).

При цьому важливо пам'ятати, що за наявності на туристичному підприємстві недосвідчених співробітників, краще спочатку в такий тур відразу відправити їх, а вже після повернення відправити туди ж і досвідчених. Це важливо і через об'єктивні причини, оскільки на момент закінчення молодого людиною вищого навчального закладу рівень його освіти (набір компетенцій) вже відставатиме від реальних умов життя на кілька років, - через 10-12 років роботи за спеціальністю стартові професійні та управлінські знання старіють на 50%, через 24 роки – на 75%, до кінця роботи – на 90% [62].

2. Преміювання - премія вважається неординарною винагородою (дослідження показують, що вона мотивує сильніше, ніж щорічне підвищення заробітної плати), оскільки виплачується лише у певних випадках, інакше вона

перетвориться на заробітну плату та втратить винятковість. При цьому дуже часто в туризмі розмір премії не відповідають очікуванням співробітників туристичного підприємства.

Щоб премія грала роль дієвого стимулюючого чинника, її величина, як свого часу показав Ф. Тейлор, має становити щонайменше 30 % основного заробітку. Сучасна премія на нижчому рівні керівництва може бути 10-30%, на середньому – 10-40%, на найвищому 15-50%. Крім того, керівництву туристичного підприємства необхідно пам'ятати, що премії як такі - один із найменш ефективних способів стимулювання, оскільки:

- діють лише до певних меж;
- слабо враховують характер і складність праці, не можуть охопити весь обсяг робіт, оскільки багато трудових функцій взагалі не фіксуються в посадових інструкціях, нормативних актах;
- можуть не збігатися з системою цінностей працівників (різні люди по-різному оцінюють винагороду і схильні до її стимулюючого впливу);
- лише обмежений час викликають трудовий інтерес. До них швидко звикають і розміри виплат необхідно постійно збільшувати;
- високий рівень премій може залучити некваліфіковану робочу силу [62].

3. Можливість купувати туристичні продукти зі суттєвою знижкою, у свого туристичного підприємства, зазвичай це правило поширюється як на самого співробітника, а й у всю його сім'ю та родичів [62].

4. Громадське визнання заслуг співробітника покликане стимулювати роботу як даного суб'єкта, а й усього колективу туристичного підприємства. Співробітники туристичних підприємств крім премії та цінних подарунків, дуже часто отримують подяку, почесну грамоту, подаються до звання кращого працівника (за підсумками конкретного періоду), відзначаються іншим способом відповідно до правил внутрішнього трудового розпорядку. Наприклад, у деяких, особливо великих туристських компаніях, як і в практиці готельного бізнесу, існують такі поняття, як «найкращий співробітник місяця», «найкращий співробітник кварталу», «найкращий співробітник року» [62].

Співробітники туристичного підприємства, які найкраще працювали в певний період часу та показали значні результати, удостоюються честі носити цей титул з відповідним ознайомленням про це клієнтів туристичного підприємства. Зазвичай це диплом або фотографія з даними співробітника в рамці, розташованій на одному з найпомітніших місць у туристичному підприємстві. Крім того, ці титули тягнуть і матеріальну винагороду, зазвичай у вигляді подарунків, а «найкращий співробітник року» може бути нагороджений і безкоштовною нетривалою туристичною путівкою.

Слід зазначити, що з ефективної роботи колективу та її згуртованості представлених вище заходів зазвичай мало і вони мають бути різноманітнішими. Слід використовувати такі мотиваційно-стимулюючі заходи, як:

- надбавки за професійну майстерність працівників. Це особливо актуально у зв'язку з переходом освіти на дворівневу систему. Повинні існувати надбавки для тих, хто має спеціальну освіту у цій сфері діяльності, та диференціюватись залежно від його рівня: бакалавр, магістр у сфері туризму. Це дозволить не лише залучити професійну команду до туристичного підприємства, а й стимулювати співробітників, які не мають цієї освіти, на її отримання;

- надбавки за тривалий безперервний стаж роботи на туристичному підприємстві. Це дуже важливо з погляду збереження команди, утримання кваліфікованих фахівців на туристичному підприємстві та мінімізації плинності кадрів;

- надання харчування під час роботи. Великі туристичні підприємства можуть дозволити виділити фінансові ресурси на організацію харчування співробітників. Ті ж туристичні підприємства, що обмежені у цих коштах, можуть запропонувати співробітникам часткове покриття цих витрат. На сьогоднішній день у ресторанному бізнесі дуже поширена послуга доставки обіду до офісу. Це дозволить співробітникам відчувати турботу про них та про їхнє здоров'я з боку керівництва фірми;

- залучення співробітників до участі у справах туристичного підприємства. Співробітникам необхідно надавати право голосу при вирішенні низки проблем,

насамперед соціального характеру, делегувати певні повноваження, тобто, по суті, давати їм велику свободу дій та ставитись до них із великою довірою;

- ротація кадрів - особливо це актуально для великих туристичних підприємств, які займаються широким спектром діяльності з різних туристичних та територіально-географічних напрямів та мають розширену організаційну структуру. Наприклад, якщо співробітник працював у відділі європейських напрямів – перевести його на азіатські напрямки; якщо співробітник займався турами Англією - перевести його на тури Португалією і т.д. Така практика дає можливість співробітнику туристичного підприємства:

- виявити свої сильні та слабкі сторони;
- набути новий виробничий досвід;
- розширити загальні знання, кругозір;
- краще зрозуміти проблеми інших;
- отримати новий заряд душевних сил, зміцнити впевненість у собі, подолати стрес [62].

Для фірми ротація вигідна тим, що послаблює бюрократичні тенденції, допомагає підтримувати контакти між підрозділами, але одночасно вона пов'язана і з тимчасовим падінням продуктивності, веде до розпорошення знань та навичок, створює ризик «забути» людину в іншому підрозділі. Тому єдине - це те, що необхідно пам'ятати, керівництву, що ротацію необхідно здійснювати продумано, планово по відношенню до співробітників, інакше вона може дати не позитивний, а негативний ефект [62].

Важливо пам'ятати і про те, що керівник в управлінні персоналом туристичного підприємства може використовувати і заходи дисциплінарного впливу на вчинення тієї чи іншої провини, тобто за невиконання або неналежне виконання працівником з вини покладених на нього трудових обов'язків. Цими заходами можуть виступати:

- бесіда у неофіційній обстановці. Цілі дисциплінарної бесіди: покращення виконання співробітником туристичного підприємства своїх обов'язків; допомога у вирішенні проблем, що виникають при виконанні роботи, у самовдосконаленні,

збереженні займаної посади; виключення порушення норм надалі;

- усне попередження. Спочатку керівник туристичного підприємства повинен пояснити суть претензій, потім вислухати порушника та його пояснення та дізнатися, як він збирається змінювати ситуацію;

- система штрафів. Стягнення не повинно розглядатися як помста, оскільки здійснюється відповідно до заздалегідь встановлених критеріїв. Воно ефективно тоді, коли ставиться до вчинку, а чи не до особистості, у разі чого працівник, який здійснив помилку внутрішньо погоджується із нею, відчуває у себе провину, готовий прийняти вимоги керівника туристичного підприємства. Не можна згодом нагадувати про покарання і вчинок, що викликав його, змінювати звичний стиль спілкування з людиною;

- письмове попередження, яке робиться у тому випадку, якщо поведінка не змінилася після усного попередження або мала інше порушення. Воно завжди заноситься в особисту справу;

- примусове звільнення.

Керівництву туристичного підприємства слід пам'ятати, що застосування стягнень, не передбачених законодавством, статутом туристичного підприємства або положенням про дисципліну, є неприпустимим. При цьому:

- покарання застосовується за конкретну провину;
- міра покарання повинна враховувати специфіку дії та характер людини, тяжкість провини, обставини її вчинення, попередню роботу та поведінку співробітника;

- покарання має бути своєчасним і обов'язково виконуватись;

- не можна карати колектив [62].

Керівництву туристичного підприємства важливо також пам'ятати, що при побудові мотиваційного механізму на туристичному підприємстві необхідно враховувати такі принципи:

- зв'язок з цілями співробітників туристичного підприємства, їх значимістю;
- простота, зрозумілість, справедливість;
- наявність необхідних умов реалізації;

- можливість коригування;
- спрямованість як на підтримку створення нового, так і його прийняття;
- раціональність, взаємопов'язаність елементів.

Таким чином, для покращення мотиваційного механізму на туристичному підприємстві керівництво повинно дотримуватися певних правил та вимог, а система мотивації повинна базуватися на потребах та професійних якостях працівників туристичного підприємства. Також, при удосконаленні системи мотивації варто приділяти увагу не лише матеріальним стимулам, а і стимулам не матеріального характеру.

3.2. Резерви покращення мотиваційного механізму на підприємстві

На основі проведеного у другому розділі роботи оцінювання системи управління та мотивації на туристичному підприємстві «Андреоллі-тур» визначено основні проблеми мотиваційного механізму туристичного підприємства (рис. 3.3).

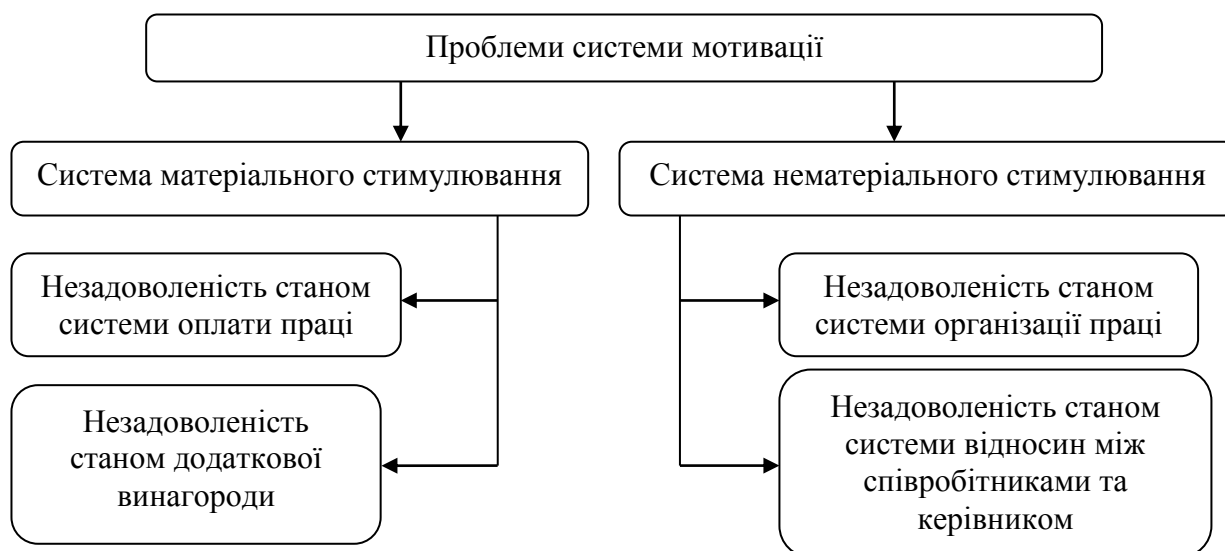


Рис. 3.3. Дерево проблем системи мотивації на туристичному підприємстві «Андреоллі-тур»

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Для підвищення ефективності системи мотивації на туристичному

підприємстві «Андреоллі-тур» варто дотримуватися наступних умов (рис. 3.4).

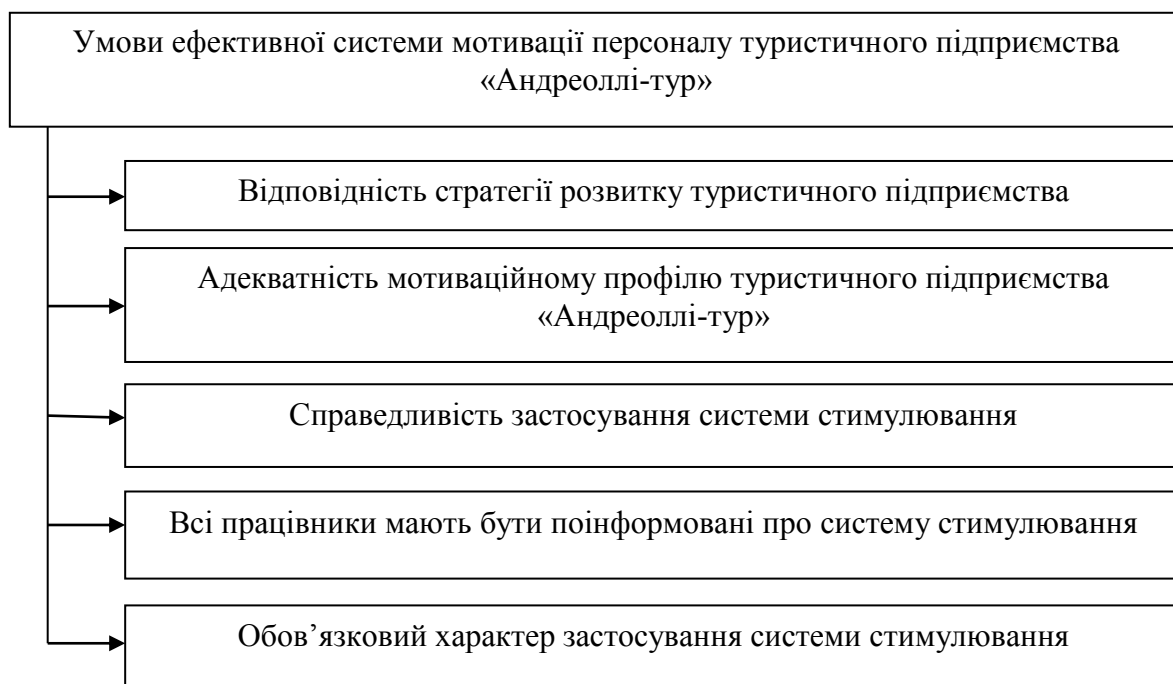


Рис. 3.4. Умови ефективної системи мотивації та стимулювання персоналу туристичного підприємства «Андреоллі-тур»

Джерело: складено автором

Варто наголосити на тому, що система мотиваційного стимулювання повинна відповідати стратегії розвитку туристичного підприємства, а також прийнятій політиці стимулювання. Це говорить про те, що підстави для мотивації та стимулювання працівників туристичного підприємства «Андреоллі-тур» повинні обиратися ґрунтуючись на цілях розвитку які відповідають стратегії туристичного підприємства, яка реалізовується.

Форми стимулювання персоналу мають відповідати мотиваційному профілю туристичного підприємства «Андреоллі-тур».

Система мотивації повинна бути справедливою, тобто при виникненні основи для стимулювання повинні застосовуватися лише ті форми, які вказані в Положенні про стимулювання персоналу як відповідні цій основі. Стимули не повинні застосовуватися до працівників без відповідної основи.

Використання системи стимулювання повинно носити негнучий характер,

та вироблятися кожен раз при виникненні відповідних підстав для стимулювання працівників.

Також, головною умовою є те, що система стимулювання та підвищення мотивації працівників повинна бути добре відома всім працівникам туристичного підприємства «Андреоллі-тур». Оскільки, якщо персонал туристичного підприємства не поінформований про існуючу систему стягнень та заохочень, то він не може коригувати свою поведінку в роботі туристичного підприємства.

Варто також зауважити, що працівники туристичного підприємства «Андреоллі-тур» повинні бачити, що стимулювання виробляється суворо відповідно до Положень і в кожній ситуації, яка визначається як основа для стимулювання. Інакше вся система може носити деструктивний характер, оскільки працівники не будуть розуміти критеріїв, по яким проводиться оцінка їх роботи.

Далі наведемо приклади негативного та позитивного стимулювання персоналу туристичного підприємства «Андреоллі-тур» (рис. 3.5).

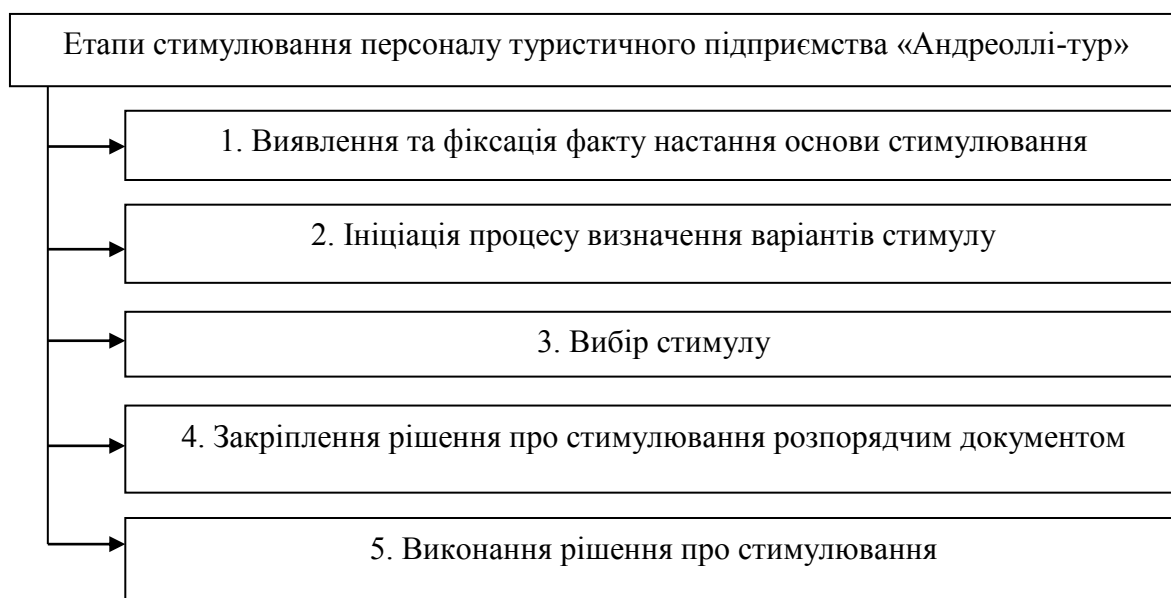


Рис. 3.5. Етапи мотиваційного стимулювання персоналу туристичного підприємства «Андреоллі-тур»

Джерело: складено автором

Приклад негативного стимулювання персоналу:

Етап 1. Виявлення та фіксація факту настання основи для негативного стимулювання.

Так, бухгалтер чи інші працівники, наприклад зафіксували запізнення менеджерів на роботу, або запізнення екскурсоводів-гідів чи водіїв на роботу. Складається список порушників.

Етап 2. Ініціація процедури ухвалення рішення про вибір стимулу, відповідного зафіксованій основі стимулювання.

Директор складає список порушників та фіксує факт запізнення.

Етап 3. Вибір стимулу – ухвалення рішення.

Керівник вимагає від порушників, які запізнилися пояснювальної записи, піднімає історію порушень дисципліни, визначає можливі форми та об'єми стягнення, на підставі отриманих пояснень та приймає рішення про зняття певного відсотку премії.

Етап 4. Закріплення рішення про стимулювання розпорядчим документом.

Готується наказ керівника та підписується.

Етап 5. Виконання рішення про стимулювання (власне виконання стимулюючої дії).

Бухгалтер на підставі наказу керівника туристичного підприємства при нарахуванні премії знижує її розмір на вказаний в наказі відсоток.

Приклад стимулювання персоналу туристичного підприємства «Андреоллі-тур» (позитивне стимулювання):

Етап 1. Виявлення і фіксація факту настання основи стимулювання.

Бухгалтер туристичного підприємства «Андреоллі-тур» у кінці місяця фіксує збільшення продажів туристичних путівок одного з менеджерів на певний відсоток, вище необхідної норми.

Етап 2. Ініціація процедури ухвалення рішення про вибір стимулу, відповідного зафіксованій основі стимулювання.

Бухгалтер надає звіт директору, з уточненням на збільшення преміювання менеджера відповідно до збільшеного обсягу продажу туристичних путівок.

Етап 3. Вибір стимулу (ухвалення рішення керівником).

На підставі збільшення об'єму продажів туристичних путівок на певний відсоток, директор приймає рішення про надбавку до місячної заробітної плати, тобто надання певного відсотку премії.

Етап 4. Закріплення рішення розпорядчим документом.

Керівник туристичного підприємства готує та підписує наказ, щодо надання премії певному працівнику.

Етап 5. Виконання рішення про стимулювання (виконання стимулюючої дії).

Бухгалтер на підставі наказу при нарахуванні премії збільшує її розмір відповідно до вказаного у наказі відсотку.

Для створення ефективної системи мотивації на туристичному підприємстві «Андреоллі-тур» керівнику варто визначити кращі методи та політику системи мотивування на туристичному підприємстві. Для цього варто проводити періодичне анкетування працівників туристичного підприємства «Андреіоллі-тур» для визначення мотиваційного профілю працівників.

Далі необхідно проводити постійне обстеження системи стимулювання яка вже склалася на туристичному підприємстві. Необхідно скласти переліки усіх підстав, що раніше використовувалися на туристичному підприємстві та форм стимулювання. Матеріалом для цього виступають розпорядчі документи (накази та розпорядження).

На наступному етапі, необхідно провести ревізію усіх підстав системи мотивації та стимулювання на туристичному підприємстві. До списку додаються також нові підстави для стимулювання, які є важливими з точки зору поточної стратегії розвитку туристичного підприємства «Андреоллі-тур».

Далі проводиться проектування форм стимулювання. Отримані переліки форм та заохочень та стягнень піддаються ревізії – з них викреслюються форми, неадекватні мотиваційному профілю персоналу туристичного підприємства «Андреіоллі-тур» та додаються нові, відповідні структурі мотивації.

На основі поведеної роботи формуються 4 нові переліки: підстави для

стягнення; підстави для заохочення; форми стягнень; форми заохочень.

Надалі встановлюється зв'язок між відповідними переліками підстав стимулювання та форм стимулювання. Для цього заповнюються таблиці по закріпленню форм заохочення та стягнення за відповідними підставами.

Кожній основі для стимулювання необхідно визначити відповідні форми стимулювання, об'єм (вид) стимулювання та осіб, що мають повноваження за уявленням та затвердженням конкретної форми стимулювання.

На основі мотиваційного профілю працівників туристичного підприємства «Андреіоллі-тур» визначено, що основними стимулами для підвищення мотивації на працівників даного підприємства є покращення системи оплати праці та систем винагород, а також покращення організації праці на туристичному підприємстві.

Для досягнення зазначених цілей пропонується:

- встановити систему стимулювання на основі KPI;
- надавати премії екскурсоводам-гідам за розробку нових туристичних продуктів;
- відправлення менеджерів з продажу турів та екскурсоводів-гідів у рекламні тури (3-4 рази на рік);
- проведення тренінгів підвищення кваліфікації та просування туристичних продуктів в мережі Інтернет.

Розглянемо кожну пропозицію детальніше:

1. Встановлення на туристичному підприємстві «Андреоллі-тур» системи KPI – тобто оцінки працівників на основі ключових показників ефективності, які дозволяють оцінити результативність виконуваних дій в організації в цілому, кожним працівником туристичного підприємства.

KPI – це показники, які спрямовані на оцінку роботи кожного працівника задля досягнення загальних результатів туристичного підприємства. Іншими словами, це «вимірювач» того, наскільки продуктивно працівники туристичного підприємства працюють, щоб досягти бажаних цілей.

2. Надання премій екскурсоводам-гідам, які розробляють нові туристичні продукти внутрішнього туризму, які будуть цікавими та затребуваними серед

потенційних клієнтів туристичного підприємства «Андреоллі-тур».

3. Відправлення менеджерів з продажу турів екскурсоводів-гідів у рекламні тури 3-4 рази на рік. Це стосується, як менеджерів з внутрішнього та і менеджерів виїзного туризму. Варто також, відправляти у внутрішні тури менеджерів з виїзного туризму, а у тури за кордон менеджерів з внутрішнього туризму. Це буде сприяти підвищенню кваліфікації працівників, надбання нових знань, а також це буде в нагоді, коли а необхідністю менеджери будуть повинні замінювати один одного при виконання свої посадових завдань.

4. Проведення тренінгів щодо підвищення кваліфікації працівників, а саме тренінгів щодо роботи з клієнтами. Проходження тренінгів щодо просування туристичних продуктів туристичного підприємства «Андреоллі-тур» у мережі Інтернет. Це дозволить менеджерам залучати більше клієнтів до туристичного підприємства, тим самим збільшить виконання ними плану, що в свою чергу буде сприяти зростанню винагороди за виконану роботу.

Отже, запропоновані заходи щодо стимулювання персоналу туристичного підприємства «Андреоллі-тур» будуть сприяти підвищенню мотивації та покращенню господарської діяльності підприємства в цілому.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Для покращення системи мотивації на туристичному підприємстві «Андреоллі-тур» було запропоновано: встановлення системи стимулювання на КРІ; надання премії екскурсоводам-гідам за розробку нових туристичних продуктів; відправлення менеджерів з продажу турів та екскурсоводів-гідів у рекламні тури (3-4 рази на рік); проведення тренінгів підвищення кваліфікації та просування туристичних продуктів в мережі Інтернет.

Спочатку розглянемо запропоновану систему преміювання для екскурсоводів-гідів за розробку нових туристичних продуктів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Шкала преміювання для екскурсководів-гідів за розробку нових туристичних продуктів для туристичного підприємства «Андреоллі-тур»

Кількість розроблених туристичних продуктів за квартал	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 і більше
Премія, %	3	5	7	10	12	15	18	20	22	25

Джерело: складено автором

Варто зауважити, що відсоток премії пропонується виплачувати від отриманого прибутку від проданих нових туристичних продуктів.

Далі розглянемо пропозицію щодо відправлення менеджерів туристичного підприємства та екскурсводів –гідів «Андреоллі-тур» у рекламні тури. У табл. 3.2 подано план відправлення менеджерів туристичного підприємства у рекламні тури.

Таблиця 3.2

План відправлення працівників туристичного підприємства «Андреоллі-тур» у рекламні тури на 2023 рік

Країна призначення	Період	Посада	Витрати, грн.
Єгипет	Січень-Лютий	Менеджер з виїзного туризму	16000
Україна	Березень	Менеджер з виїзного туризму	5500
Україна	Квітень	Менеджер з внутрішнього туризму	5500
Туреччина	Червень	Менеджер з виїзного туризму	13000
Таїланд	Липень	Екскурсвод-гід	18000
Україна	Серпень	Менеджер з внутрішнього туризму	5800
Італія	Вересень	Екскурсвод-гід	15400
Греція	Листопад	Менеджер з виїзного туризму	12000
Разом	х	х	91200

Джерело: складено автором

Отже, на 2023 рік пропонуємо відправити працівників туристичного підприємства «Андреоллі-тур» у рекламні тури до таких країн, як: Єгипет, Туреччина, Таїланд, Греція, Італія та Україна. Витрати на рекламні тури на 2023 рік будуть становити 91200 грн.

Наступна пропозиція – проходження працівниками туристичного підприємства тренінгів, щодо підвищення ефективності роботи з клієнтами та тренінгів, щодо просування туристичних продуктів туристичного підприємства у мережі Інтернет (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

План проходження тренінгів працівниками туристичного підприємства
«Андреоллі-тур» у 2023 р.

Назва тренінгу	Вартість на 1 особу, грн.	Кількість учасників тренінгів	Загальна вартість, грн.
Підвищення ефективності роботи з клієнтами	1500,0	4	6000,0
Просування туристичних продуктів в мережі Інтернет	2000,0	5	10000,0
Разом			16000,0

Джерело: складено автором

Таким чином, пропонується провести два тренінги для менеджерів туристичного підприємства «Андреоллі-тур» у 2023 р. Вартість буде становити 16000,0 грн.

Наступна пропозиція для покращення системи мотивації – система стимулювання на основі KPI. Застосування даної системи дозволить:

- забезпечити контроль за довгостроковими та поточними показниками діяльності туристичного підприємства;
- оцінити особистісну ефективність конкретного співробітника та організації в цілому;
- орієнтувати співробітників на досягнення поставлених результатів;
- управляти бюджетом з фонду заробітної плати та скоротити час на її розрахунок;
- забезпечити колективну та індивідуальну відповідальність за результати туристичного підприємства.

У табл.3.4 подано значення KPI для туристичного підприємства.

Таблиця 3.4

Значення КРІ для туристичного підприємства «Андреоллі-тур»

Показники	Розрахунок	%	Коефіцієнт показника
Від надання туристичних послуг	(Факт продажу/ продаж) x 100%	<50%	0
		51-69%	0,5
		70-89%	0,8
		90-100%	1,0
		>100%	1,5
Число реалізованих турів	(Факт продажу / продаж) x 100%	<50%	0
		51-69%	0,5
		70-89%	0,8
		90-100%	1,0
		>100%	1,5
Число обслугованих клієнтів, вартість одного туру, виконання плану	Виручка за період (кількість туристів x вартість туру) 100%	<60%	0
		61-89%	0,07
		90-100%	1,0
		> 100%	1,5
Комплексні тури	(Факт продажу / продаж) x 100%	<50%	0
		51-69%	0,5
		70-89%	0,8
		90-100%	1,0
		>100%	1,5
Кількість залучених клієнтів	(Кількість у цьому періоді / кількість осіб у минулому періоді) x 100%	< 100%	1,0
		> 100%	1,5

Джерело: розроблено автором

Інший показник – внесення та реалізація рекомендацій щодо діяльності туристичного підприємства та виконання робіт (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Значення показників

Назва показника	Значення	Характеристика
1	2	3
Внесення рекомендацій щодо діяльності туристичного підприємства	1	Пропозиції співробітника щодо оптимізації роботи туристичного підприємства надходили
	1,05	Надійшли рекомендації оптимізації, які підвищили продуктивність чи зручність обробки даних, проте отримано думку відмовитися від даних пропозицій
	1,1	Рекомендації щодо оптимізації, які незначно підвищили або покращили обробку даних

Продовження табл. 3.5

1	2	3
	1,3	Пропозиції які надійшли від співробітника значно підвищили продуктивність праці на підприємстві
Показник «виконання робіт» оцінюється на основі наявності інформації про порушення посадових обов'язків на туристичному підприємстві	0,6	Несуттєві порушення дисципліни або відхилення зазначених вимог до роботи, що не спричинили погіршення роботи туристичного підприємства
	0,8	Зміни у діяльності туристичного підприємства
	0	Погіршення в роботі туристичного підприємства
	1,0	Висока якість, чітке дотримання трудової дисципліни

Джерело: складено автором

До переваг роботи з KPI можна віднести те, що це робота з конкретними цифрами. Друга властивість KPI – це вимірний показник, і співробітник чітко знатиме, зі які досягнення та роботу йому буде нарахована премія.

Вимоги до системи:

- кожен показник повинен бути чітко визначений для кожного співробітника;
- показники нормативів повинні бути досяжними, мета бути реальною, та бути стимулом;
- показник повинен нести сенс.

Усі ключові показники ефективності, які можна на підприємстві, умовно поділяють на групи та рівні. Способи розрахунку (оцінки) показників ефективності конкретизуються за окремими категоріями персоналу.

Для того, щоб впровадити систему KPI на туристичному підприємстві «Андреоллі-тур» керівнику необхідно:

1. Запровадити індивідуальні плани.
2. Визначити потрібні показники ефективності та визначити, як їх вимірювати. Розділити і некомерційні показники (але не більше 5 загалом).
3. Врахувати не недоробку, а й перевиконання плану.
4. Визначити шкалу відсотка виконання показника та його значення.

5. Визначити формулу розрахунку заробітної плати на показники КРІ (постійна + змінна частина + бонуси).

6. Провести перевірку. Дуже важливо перевірити систему, протестувати на всіх можливих варіантах.

7. Оформити нову систему наказом.

Варто зауважити, що система КРІ для туристичного підприємства повинна створюватися з урахуванням специфіки його діяльності, його бізнес-процесів, а також інших факторів, які мають суттєвий вплив на результати діяльності туристичного підприємства. Головним завдання є правильне визначення та розрахунок показників, а також необхідно зробити їх зрозумілими для всіх працівників туристичного підприємства. Необхідно проводити регулярний моніторинг результативності застосовуваних показників та їх заміну або коригування, за необхідністю.

У табл. 3.6 подано розрахунок премії для найкращих працівників туристичного підприємства «Андреоллі-тур» на основі показників систем оцінювання КРІ.

Таблиця 3.6

Співвідношення розміру преміювання від виконання плану для працівників туристичного підприємства «Андреоллі-тур»

Рівень виконання плану (% від запланованого на кожен місяць)	Розмір преміювання (% від заробітної плати)
85-89,9%	15%
90-94,9%	30%
95-98,4%	40%
98,5-99,9 %	50%
100% і більше	75-100%

Джерело: складено автором

Система оцінювання дозволяє мотивувати та стимулювати працівників туристичного підприємства працювати краще.

У табл. 3.7 подано прогнозований ефект від запропонованих заходів щодо стимулювання та мотивації працівників туристичного підприємства «Андреоллі-тур».

Таблиця 3.7

Ефективність від запропонованих заходів системи стимулювання та мотивації співробітників туристичного підприємства «Андреоллі-тур»

Назва заходу	Витрати	Ефект
1. Преміювання екскурсоводів-гідів за розробку нових туристичних продуктів	Залежно від розроблених продуктів та доходу отриманого від їх реалізації	Підвищення мотивації екскурсоводів-гідів. Розробка нових туристичних продуктів туристичного підприємства, і як наслідок зростання доходу туристичного підприємства
2. Відправлення працівників туристичного підприємства у рекламні тури за кордон та по Україні	91200 грн.	Підвищення мотивації менеджерів та екскурсоводів-гідів, поява стимулів до просування більшої кількості туристичних продуктів підприємства. Зростання обсягів доходів туристичного підприємства, що призведе до виконання та перевиконання планів та отримання премій та винагород працівниками
3. Проходження тренінгів: - підвищення ефективності роботи з клієнтами; - просування туристичних продуктів в мережі Інтернет	16000 грн.	Підвищення кваліфікації працівників туристичного підприємства. Отримання навичок з просування туристичних продуктів туристичного підприємства в мережі Інтернет, що призведе до зростання потоку клієнтів туристичного підприємства, виконання та перевиконання встановлених керівником планів для кожного працівника, що призведе до зростання премій та винагород отриманих працівниками та підвищить їх мотивацію.
4. Впровадження системи мотивації на основі KPI	Витрати на премії та винагороди прямо пропорційно будуть залежати від виконання та перевиконання планів	Підвищення мотивації працівників туристичного підприємства та отримання ними за сумлінну та гарну роботу відповідної суми премій та винагород

Джерело: складено автором

Таким чином, запропоновані заходи щодо покращення системи мотивації на туристичному підприємстві будуть сприяти зростанню вмотивованості працівників туристичного підприємства «Андреоллі-тур», отриманню працівниками відповідних премій та винагород та зростанню доходу туристичного підприємства в цілому.

Висновки до розділу 3

Формування якісного і дієвого механізму мотивації є одним з головних завдань керівництва туристичного підприємства. До основних чинників підвищення мотивації працівників туристичних підприємств належать: відповідність працівника вимогам роботи та позитивне ставлення до неї; чітке усвідомлення свої завдань та роль в діяльності туристичного підприємства; наявність підтримки колективу; наявність можливості навчання; відчуття інтересу та поваги до себе з боку керівництва; наявність можливості діяти самостійно; справедливість винагороди; наявність у розпорядженні працівників необхідної інформації для здійснення своїх посадових обов'язків.

На основі проведеного анкетування працівників туристичного підприємства «Андреоллі-тур» визначено основні напрямки для системи матеріального стимулювання: незадоволеність станом системи оплати праці та системи додаткової винагороди. У системі нематеріального стимулювання визначені такі проблеми, як: незадоволеність станом організації праці на туристичному підприємстві та системою відносин між співробітниками та керівником.

Для покращення системи мотивації на туристичному підприємстві «Андреоллі-тур» запропоновано: встановити систему стимулювання на основі KPI; надавати премії екскурсоводам-гідам за розробку нових туристичних продуктів; відправлення менеджерів з продажу турів та екскурсоводів-гідів у рекламні тури (3-4 рази на рік); проведення тренінгів підвищення кваліфікації та просування туристичних продуктів в мережі Інтернет.

В результаті впровадження запропонованих заходів на туристичному підприємстві очкується зростання мотивації працівників, підвищення їх кваліфікації та надбання навичок щодо просування туристичних продуктів підприємства в мережі Інтернет, що в свою чергу буде сприяти зростанню клієнтів туристичного підприємства та виконанню та перевиконанню встановлених керівником планів роботи кожним працівником, а це отримання значних премій та винагород працівниками туристичного підприємства.

ВИСНОВКИ

В ході написання роботи було проведено дослідження системи мотивації на туристичному підприємстві «Андреоллі-тур» та зроблено наступні висновки:

1. Мотивація – це система факторів внутрішнього та зовнішнього впливу, які спонукають персонал підприємства до активної діяльності задля досягнення як особистих цілей, так у і цілей підприємства. Підґрунтям для виникнення мотиву виступає потреба, яка переходить у інтерес, з якого вже формується мотив, який в свою чергу стає ціллю. Після визначення цілі людина приступає до здійснення діяльності, результатам якої і є задоволення або не задоволення потреби, що виникла на початку.

2. Мотивація на підприємстві може здійснюватися різними методами: системами заохочень та покарань, роз'ясненням, вихованням, прикладом тощо.

До основних методів мотивації персоналу відносяться: організаційно-виробничі методи; соціально-економічні метод; адміністративні методи% правові методи; соціально-психологічні методи; інформаційно-роз'яснювальні методи; інноваційні методи.

3. Аналітичними показниками ефективності мотивації праці персоналу є продуктивність праці персоналу, трудомісткість продукції. Для оцінки персоналу використовують якісні та кількісні методи, а на основі отриманих результатів формується мотиваційний механізм для підприємства. Розробляють процес мотивації на підприємстві за певними етапами: пошук незадоволених потреб особистості (колективу), що розглядається; аналіз можливих благ, які здатні задовольняти потребу; вибір стимулів (благ), які можуть бути доступні особі; встановлення комплексу взаємопідсилюючих стимулів; реалізація стимулюючого впливу; отримання заданого (прогнозованого) результату.

4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення системи мотивації персоналу на підприємства базується на низці законів, які регулюють трудові відносини на підприємстві, визначають норми та нормативи умов праці, систему оплати праці, врегулювання конфліктних ситуацій тощо. До нормативно-правової

бази в сфері управління та мотивації персоналу на підприємстві також відносяться Закони України «Про пенсійне забезпечення», «Про порядок вирішення колективних трудових спорів», «Про колективні договори і угоди».

5. Досліджуване в роботі туристичне підприємство «Андреоллі-тур» працює на ринку туристичних послуг в Україні із 2011 року. Організаційна структура управління на туристичному підприємстві є лінійною. До основних видів послуг туристичного підприємства «Андреоллі-тур» належать: екскурсії по м. Львів; екскурсії за місто; тури за кордон; послуги корпоративним клієнтам; оренда транспорту.

Проведений SWOT-аналіз для туристичного підприємства «Андреоллі-тур» дозволив визначити основні напрямки покращення діяльності туристичного підприємства, серед яких: розробка нових турів за кордон; впровадження послуг ділового туризму; покращення системи маркетингу на підприємстві; розробка системи посування туристичних продуктів та послуг в мережі Інтернет.

6. Здійснена діагностика фінансово-економічного стану туристичного підприємства «Андреоллі-тур» показала, що підприємство вдало здійснює свою діяльність, чистий дохід та чистий прибуток туристичного підприємства у 2021 р. порівняно із 2019 р. характеризується зростанням, підприємство є рентабельним та фінансово-стійким, та на 53,28% фінансується за власний кошт.

7. У 2021 р. працівниками туристичного підприємства «Андреоллі-тур» було обслуговано 536 туристів, серед яких найбільшу вагу становили туристи – громадяни України, які подорожували в межах України – 69%. Проте у структурі доходу туристичного підприємства у 2021 р. переважає дохід від продажу турів відпочинок на морі за кордоном – 37% від загального доходу підприємства.

Найбільшу вагу у системі відрахувань та заохочень на туристичному підприємстві «Андреоллі-тур» протягом всього аналізованого періоду замають премії та винагороди.

На основі проведеного анкетування визначено низький ступінь задоволеності організацію праці на туристичному підприємстві та незадоволеність взаємовідносинами між працівниками та керівництвом;

незадоволеність системою матеріального стимулювання та розміром оплати праці.

8. До основних чинників підвищення мотивації працівників туристичних підприємств належать: відповідність працівника вимогам роботи та позитивне ставлення до неї; чітке усвідомлення свої завдань та роль в діяльності туристичного підприємства; наявність підтримки колективу; наявність можливості навчання; відчуття інтересу та поваги до себе з боку керівництва; наявність можливості діяти самостійно; справедливість винагороди; наявність у розпорядженні працівників необхідної інформації для здійснення своїх посадових обов'язків.

9. Для покращення системи мотивації на туристичному підприємстві «Андреоллі-тур» запропоновано: встановити систему стимулювання на основі KPI; надавати премії екскурсоводам-гідам за розробку нових туристичних продуктів; відправлення менеджерів з продажу турів та екскурсоводів-гідів у рекламні тури (3-4 рази на рік); проведення тренінгів підвищення кваліфікації та просування туристичних продуктів в мережі Інтернет.

10. В роботі запропонована шкала преміювання екскурсоводів-гідів за розробку нових туристичних продуктів для туристичного підприємства «Андреоллі-тур» премія буде становити від 3 до 25% від прибутку від проданих нових турів. Відсоток розраховується від кількості розроблених туристичних продуктів.

Розроблено план відправлення працівників туристичного підприємства «Андреоллі-тур» в рекламні тури, бюджет на даний захід уде становити за прогнозом 91,2 тис. грн. Витрати на два тренінги для персоналу туристичного підприємства «Андреоллі-тур» будуть становити 16,0 тис. грн.

Також розроблено шкалу співвідношення розміру преміювання від виконання плану для працівників туристичного підприємства «Андреоллі-тур».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення 16.10.2022).
2. Закон України «Про зайнятість населення» №5067-17 від 05.07.2012 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (дата звернення 18.10.2022).
3. Закон України «Про колективні договори і угоди». Від 01.07.1993 №3356-12. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/3356-12> (дата звернення 04.12.2022).
4. Закон України «Про оплату праці» № 108/95-ВР від 24.03.1995 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/108/95-вр> (дата звернення 18.10.2022).
5. Закон України «Про охорону праці» № 2624-12 від 14.10.1992 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text> (дата звернення 18.10.2022).
6. Закон України «Про пенсійне забезпечення» № 1788-12 від 05.11.1991 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1788-12#Text> (дата звернення 18.10.2022).
7. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» № 137/98-ВР від 03.03.1998 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98> (дата звернення 19.10.2022).
8. Кодекс законів «Про працю України» № 322-08 від 10.12.1971 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення 18.10.2022).
9. Конституція України. Від 28.06.1996 № 254к/96-ВР URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення 19.10.2022).
10. Альохіна О. Є. Стимулювання розвитку робітників організації. Управління персоналом. 2013. № 1. С. 50-52.
11. Бакуліна О. С. Мотивація персоналу сільськогосподарських підприємств в умовах реалізації євро інтеграційних пріоритетів: дис. канд. ек. наук:08.00.04 / Житомирський національний агроекологічний університет. Житомир. 2015. 280 с.
12. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник. Київ: ЦУЛ, 2011. 46с.

13. Баник О. Сучасні проблеми мотивації праці та їх вплив на ефективну діяльність підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. №2. С. 87-91.

14. Билкова Д.А. Проблеми управління персоналом в менеджменті. Науково-освітній потенціал молоді в рішенні актуальних проблем ХХІ 102т., 2015. №3. С. 112-113.

15. Блинов А.Д. Мотивация персонала корпоративных структур Маркетинг. 2017. № 1. С. 88-101.

16. Богиня Д. П. Еволюція теорій мотивації на рубежі ХХІ ст. Регіональні перспективи, 2002. № 3-4 (22-23). С. 5-8.

17. Братченко В.Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах. Персонал, 2014. №3. С. 5-10.

18. Бузько І. Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля. 2012. 304 с.

19. Булатова О.В. Закономірності та прогноз розвитку туристичної галузі України. Маріуполь, 2015. 120 с.

20. Виноградський Н.Д., Шканова О.М. Управління персоналом. Навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2014. 502 с.

22. Герчиков В. И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учеб. пособие. Москва: ИНФРА-М, 2008. 282 с.

23. Гольда А.В. Формування системи мотивації та стимулювання трудової діяльності з орієнтацією на кінцевий результат. Формування ринкових відносин в Україні. 2018. №9. 196 с.

24. Горбилева З.М. Економіка підприємств туризму: навч.-метод. посібник. Мінськ: РИПО, 2014. 226 с.

25. Городня Т.А., Щербак А.Ф. Економіка туризму: теорія і практика: навч. посіб. Київ: Кондор-Видавництво, 2012. 436 с.

26. Грищенко В.Ф. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу підприємств України у сучасних умовах господарювання. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2011. № 1. С. 103-112.
27. Гудсков А.К., Мезенцева О.М. Формування та функціонування ефективного механізму мотивації результатів діяльності. Регіональні перспективи. Науково-практичний журнал. 2012. №3-4. С. 90-91.
28. Данько Н.І. Курінна С.С. Сучасні тенденції маркетингу на туристичних підприємствах. Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм». 2018. №7. С. 102-108.
29. Данюк В.М. Менеджмент персоналу: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2015. 398 с.
30. Денисенко І.А. Мотивація трудових ресурсів туристичних підприємств. Вісник Донецького національного університету. Спецвипуск. Донецьк, 2019. Т.2. С. 101-105.
31. Дорош І.В. Менеджмент туризму: сутність та сучасні концепції. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2017. №6 (28). С. 112-114.
32. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
33. Жеглов Л.Х. Мотивація праці в системі ринкової організації економіки. Регіональні перспективи, 2016. №3. С. 22-23.
34. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. Наукові праці НДФІ. 2010. № 5. с. 34-38.
35. Іванова З.О. Стратегічне управління підприємствами туристичної галузі. Вісник КНУТД. 2015. №6(93). С. 65-68.
36. Ільєнко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2016. № 1. С. 58-62.

37. Кабушкин Н.І. Менеджмент туризму: Учеб. посібник. Минск : БГЕУ, 2015. 230 с.
38. Кібанов А. Я. Стратегічне управління персоналом. Київ: Кондор, 2009. 450 с.
39. Кіптенко В.К. Менеджмент туризму: підручник. Київ: Знання, 2010. 502 с.
40. Климчук А.О. Система мотивації та стимулювання персоналу промислових підприємств. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2016. Т. 1. №12. С. 119-125.
41. Кліпкова О. І. Дослідження мотиваційного процесу в аспектах формування креативного потенціалу працівників підприємства. Європейські перспективи. 2014. № 2. С. 192-196.
42. Козинець А.О. Проблеми та перспективи управління персоналом на сучасному підприємстві. Економіка і управління. 2014. №3. С. 83-88.
43. Коленда Н. В. Факторы влияния на уровень социальной безопасности населения. Науч. вестн. Восточноевропейского нац. ун-та им. Леси Украинки. Серия. Экономические науки. 2013. № 4(253). С. 49-53.
44. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2005. 337 с.
45. Корнієнко О. М., Белікова М. В., Зінченко Т. О. Діловодство в туризмі: аналіз документального процесу взаємодій туристичного агентства з туроператорами та клієнтами. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. № 2 (25). С. 147–155.
46. Криворучко О.М., Володажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.
47. Крищенко Л.В. Формування нового механізму мотивації праці в умовах сьогодення. Регіональні перспективи, 2016. № 8. С. 216-217.
48. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посібник. Київ: Кондор, 2015. 296 с.

49. Кудла Н. Є. Менеджмент туристичного підприємства. URL: http://pidruchniki.ws/1584072043685/turizm/menedzhment_turistichnogo_pidpriyemstva_-_kudla_nye. (дата звернення: 22.11.2022).
50. Куліков Г. Т. Мотивація праці найманих працівників. Київ: ІЕ НАНУ, 2016. С. 37.
51. Куриляк В.Є. Заробітна плата на промислових підприємствах: методичні та організаційні аспекти : монографія Тернопіль: ТНЕУ, 2011.304с.
52. Кушнерик О.В. Зарубіжні моделі мотивації праці персоналу на підприємстві. Вісник університету «Україна». 2012. №15. С. 98–103.
53. Кушнерик О. Сучасні методи мотивації праці персоналу та їх вплив на діяльність підприємства. Ринок цінних паперів України. 2013. № 3-4. С. 33-37.
54. Лекції з нормативної дисципліни «Управління персоналом» підготовки ОКР «бакалавр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / укл. С.П. Коляда. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2019. 125 с.
55. Лелі Ю. Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1. Т. 2. С. 95–98.
56. Ломтева К.С. Актуальні питання застосування КРІ на туристичному підприємстві. Міжнародний студентський вісник, Київ, 2018. №2. С. 104-110.
57. Лунін О. Афонченкова Т. М., Булюк О. В. Масенко Б. Л., Панченко Ю. В., Федотова Н. В. Менеджмент і маркетинг туризму : навчальний посібн. Київ : 2013. 364 с.
58. Мазур В.С. Менеджмент : теорія і практика: навч.метод.комплекс. Тернопіль : ТНЕУ, 2015. с.200.
59. Максвелл Д. Мотивація вирішує все. Київ: Альт-пресс, 2017. 160 с.
60. Маркова С.В., Олійник О.М. Управління персоналом: навч. методич. Посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр». Запоріжжя: ЗНУ, 2013. 80 с.

61. Мельниченко С. В., Ведмідь Н. І. Менеджмент підприємства туристичної індустрії. Київ: КНТЕУ, 2016. 217 с.
62. Мотивація персоналу в турфірмі. URL: https://studref.com/400061/turizm/motivatsiya_personala_turfirme (дата звернення 08.12.2022).
63. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія: в 3 т. Київ-Тернопіль: Академія, 2000. Т.1. 864 с.
64. Мухаровський М., Хімичева Г. Моделювання комплексної оцінки компетентності персоналу. Стандартизація, сертифікація, якість. 2017. №5. С. 34-39.
65. Никифорова В.Г. Управління персоналом : Навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
66. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Харків: Вид-во НУА, 2013. 376 с.
67. Петруня Ю.Є., Коляда С.П., Ковтун Н.С. Управління персоналом. Практикум: навч. посіб. Дніпропетровськ: АМСУ, 2016. 215 с.
68. Погорелова Т. О. Аналіз факторів, які впливають на ефективність праці персоналу підприємства. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»: збірник наукових праць. Економічні науки. 2017. № 27 (1199). С. 17–21.
69. Пузирьов С.О. Теоретичні основи управління персоналом підприємства: функції, принципи, технології. Економіка і управління. 2015 №1. С. 82-88.
70. Пушкарьов М.М. Кадровий менеджмент: конспект лекцій. Київ, 2014. С. 23-35.
71. Руднева М.Г. Інформаційні методи і технології в туризмі. Стратегія розвитку України. 2019. №1. С. 145-151.
72. Руднев В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: КОНДОР, 2012. 324 с.
73. Санталова М.С. Інноваційний підхід до управління та оцінки персоналу. European Social Science Journal. 2015. №1-2 (52) С. 86-90.

74. Селютін В.М. Управління персоналом: Практикум: навч. посіб. Харків: ХДУХТ, 2018. 188 с.
75. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту: навч. Посібник. Київ: Професіонал, 2014. 432 с.
76. Синенко О.Д. Теорія і практика менеджменту. Навч. посіб. Київ: Професіонал, 2014. с. 432.
77. Синенко Н. Організація професійного навчання кадрів на підприємстві. Київ: Знання, 2018. 50 с.
78. Сладкевич В.П. Мотиваційний менеджмент: курс лекцій. Київ: МАУП, 2011. 168 с.
79. Сокол Т. Г. Основи туристичної діяльності. Київ: Грамота, 2017. 263 с.
80. Трейсі Б. Мотивація. Київ: Знання. 2015. 144 с.
81. Управління персоналом: навч. посіб. / А. О. Азарова та ін. Вінниця: ВНТУ, 2014. 283 с.
82. Управління персоналом: навч. посіб. / Т.І. Балановська та ін. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 417 с.
83. Швець І., Коваленко Т. Стимулювання забезпечення якості управління персоналом на підприємстві. Україна: аспекти праці. 2013. № 1. С. 28 – 34.
84. Шкода Т.Н. Матеріальне стимулювання персоналу. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі, 2011. №4 (49). С. 221-225.
85. Шостак І.В. Оцінювання ефективності систем стимулювання праці персоналу та їх вплив на результативність діяльності підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2015. №5 (167). С. 257-266.
86. Як управляти мотивацією персоналу. URL: <https://dasreda.ru/learn/blog/article/1501> (дата звернення 08.12.2022).
87. Key Performance Indicator. URL: https://www.businessstudio.ru/articles/article/sistema_kpi_key_performance_indicator_razrabotka_i/ (дата звернення 10.12.2022).

Популярні види турів туристичного підприємства «Андреоллі-тур»
у категорії відпочинок на морі

Назва туру	Тип перевезення	Протяжність	Вартість на 1 особу*
Болгарія зі Львова – Золоті піски	Авіа / автобусний	6 днів / 7 ночей	Від 400 євро
Туреччина, Белек	Авіа / автобусний	6 днів / 7 ночей	Від 735 євро
Греція, острів Кріт	Авіа	6 днів / 7 ночей	Від 950 євро
Греція, острів Родос	Авіа	6 днів / 7 очей	Від 365 євро
Греція, Афіни	Авіа	8 днів / 9 ночей	Від 278 євро
Туреччина, Кемер	Авіа	9 днів / 10 ночей	Від 585 євро
Туреччина, Бодрум	Авіа	8 днів / 9 ночей	Від 725 євро
Туреччина, Аланія	Авіа	9 днів / 10 ночей	Від 612 євро
Єгипет, Хургада	Авіа / автобусний	9 днів / 10 ночей	Від 665 євро
Єгипет, Шарм-ель-Шейх	Авіа	14 днів / 13 ночей	Від 510 євро
Єгипет, Хургада	Авіа	9 днів / 8 ночей	Від 348 євро
Болгарія, Несерб	Авіа	10 днів / 9 ночей	Від 662 євро
Болгарія, Кранев	Автобусний	10 днів / 9 ночей	Від 343 євро
Болгарія, Созополь	Авіа	10 днів / 9 ночей	Від 289 євро
Чорногорія, Будва	Авіа	11 днів / 10 ночей	Від 345 євро
Чорногорія, Рафаїловічі	Авіа	12 днів / 11 ночей	Від 525 євро
Чорногорія, Сеоце	Авіа / автобусний	12 днів / 11 ночей	Від 465 євро
Хорватія, Пореч	Авіа / Автобусний	11 днів / 10 ночей	Від 541 євро
Хорватія, Млет	Авіа / Автобусний	11 днів / 10 ночей	Від 449 євро
Хорватія, Умаг	Авіа	11 днів / 10 ночей	Від 336 євро
Хорватія, Дубровник	Авіа	11 днів / 10 ночей	Від 375 євро
Туніс, Махдія	Авіа / Автобусний	8 днів / 7 ночей	Від 546 євро
Туніс, Хаммамет	Авіа	8 днів / 7 ночей	Від 610 євро
Туніс, Сусс	Авіа	8 днів / 7 ночей	Від 637 євро
ОАЕ, Рас Аль Хайма	Авіа	10 днів / 9 ночей	Від 845 євро
ОАЕ, Дубай, Дейра	Авіа	8 днів / 7 ночей	Від 745 євро
ОАЕ, Фуджейра	Авіа	8 днів / 7 ночей	Від 958 євро
Іспанія, Коста-Дорада, Ла-Пінеда	Авіа / автобусний	8 днів / 7 ночей	Від 568 євро
Іспанія, Льорет- де- Мар	Авіа / автобусний	8 днів / 7 ночей	Від 565 євро
Іспанія, Алтеа	Авіа	8 днів / 7 ночей	Від 598 євро
Кіпр, Протарас	Авіа	8 днів / 7 ночей	Від 1035 євро
Кіпр, Ларнака	Авіа	8 днів / 7 ночей	Від 745 євро

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

* ціни вказані станом на жовтень 2022 року

Анкета для проведення оцінки ступеня задоволеності персоналу
організацією та умовами праці

№	Зміст питання
1	Чи задоволені Ви в цілому своїм життям?
	- так
	- ні
	- не можу відповісти
2	Чи задоволені Ви в цілому своєю нинішньою роботою?
	- так
	- ні
	- не можу відповісти
3	Оцінка впевненості у завтрашньому дні у персоналу туристичного підприємства «Андреоллі-тур»?
	- висока
	- середня
	- низька
4	Оцінка стану справ на туристичному підприємстві «Андреоллі-тур»
	- висока
	- задовільна
	- незадовільна
5	Оцінка відношення працівників туристичного підприємства до умов в яких вони працюють
	- висока
	- середня
	- низька
6	Чи задоволені Ви організацією праці на туристичному підприємстві «Андреоллі-тур»?
	- так
	- ні
	- не можу відповісти
7	Чи задоволені Ви організацією відпочинку на туристичному підприємстві «Андреоллі-тур»?
	- так
	- ні
	- не можу відповісти
8	Чи задовольняє Вас продуктивність праці робітників туристичного підприємства «Андреоллі-тур»?
	- так
	- ні
	- не можу відповісти
9	Стан взаємовідносин між адміністрацією та персоналом
	- так
	- ні
	- не можу відповісти

Джерело: розроблено автором

Додаток В

Анкета для проведення оцінки ступеню задоволеності працівниками
системою матеріального стимулювання

№	Зміст питання
1. Фактори очікування	
1	2
1.1	Чи очікуєте Ви, що ваша успішна робота призведе до бажаного результату?
	- так
	- ні
	- не можу відповісти
1.2	Чи вважаєте Ви, що отримані результати призведуть до очікуваної винагороди за цей результат?
	- так
	- ні
	- не можу відповісти
1.3	Яку цінність становить для Вас отримана винагорода
	- високу
	- середню
	- низьку
2. Фактори справедливості	
2.1	Чи відомий Вам розмір винагороди ваших колег, отриманий за роботу аналогічну Вашої?
	- так
	- ні
	- не можу відповісти
2.2	Ваша реакція на свідчення, щодо більший високої оплати праці за аналогічну роботу
	- негативна
	- позитивна
2.3	Як Ви оцінюєте відношення до себе як до працівника з боку керівництва за отримуваною винагородою?
	- добре
	- задовільне
	- упереджене
2.4	Яка ваша комплексна оцінка отримуваної винагороди?
	- висока
	- середня
	- низька
3. Фактори моделі Портера-Лоулера	
3.1	Чи вважаєте Ви, що витрачені Вами зусилля на виконання роботи високі?
	- так
	- ні
	- не можу відповісти
3.2	Чи вважаєте Ви себе хорошим спеціалістом в своїй галузі?
	- так
	- ні
	- не можу відповісти
3.3	Як Ви оцінюєте свою роль у процесі колективної праці на туристичному підприємстві?

Продовження додатку В

1	2
	- висока
	- середня
	- низька
3.4	Чи впевнені Ви в тому, що винагорода яку Ви отримуєте є справедливою по відношенню до результатів вашої роботи?
	- так
	- ні
	- не можу відповісти

Джерело: розроблено автором

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю «Андреоллі-тур»
 Територія Львівська
 Організаційно-правова форма господарювання ТОВ
 Вид економічної діяльності Діяльність туристичних агентств

Дата (рік, місяць, число)
 за ЄДРПОУ
 за КОАТУУ
 за КОПФГ
 за КВЕД

КОДИ		
20	01	01
00382220		
5310100000		
230		
79.11		

Середня кількість працівників¹ 14
 Адреса, телефон 79007, Львівська., м. Львів, площа Ринок, 29

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма № 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

V
-

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2019р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	0
накопичена амортизація	1002	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	235	237
первісна вартість	1011	240	242
знос	1012	5	5
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	0
Знос інвестиційної нерухомості	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	235	237
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	0	0
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	48	44
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	52	38
з бюджетом	1135	0	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	15	10
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	27	32
Готівка	1166	20	32
Рахунки в банках	1167	7	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	142	124

III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	377	361

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	50	50
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	120	132
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Усього за розділом I	1495	170	182
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	52	65
розрахунками з бюджетом	1620	0	0
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	27	25
розрахунками з оплати праці	1630	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	42	36
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	0
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	86	53
Усього за розділом III	1695	207	179
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	377	361

Керівник Іващенко Тетяна Іванівна
Головний бухгалтер Власенко Ірина Петрівна

Підприємство ТОВ «Андреоллі-тур»
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
20	01	01
00382220		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за **2019 рік**

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього
---------------	------------------	--------------------------	---

			року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2930,7	2564,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2168,2	1918,5
Валовий:			
прибуток	2090	762,5	645,8
збиток	2095	0	0
Інші операційні доходи	2120	45,6	38,4
Адміністративні витрати	2130	118,7	110,2
Витрати на збут	2150	67,1	62,3
Інші операційні витрати	2180	64,2	60,1
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	558,1	451,6
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	24,9	32,6
Фінансові витрати	2250	0	0
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	37,6	32,1
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	545,4	516,3
збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	99,1	92,9
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	446,3	423,4
збиток	2355	0	0

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	446,3	423,4

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього
--------------	-----------	-------------------	------------------------------------

			року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	65,0	37,0
Витрати на оплату праці	2505	1411,2	1218,2
Відрахування на соціальні заходи	2510	310,4	268,0
Амортизація	2515	22,0	17,0
Інші операційні витрати	2520	10,5	9,4
Разом	2550	1819,1	1549,6

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядк а	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на од у просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Керівник

Головний бухгалтер

Івашенко Тетяна Іванівна

Власенко Ірина Петрівна

Додаток 1
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку
1
"Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю

Територія Львівська

Організаційно-правова форма господарювання ТОВ

Вид економічної діяльності Діяльність туристичних агентств

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ		
21	01	01
00382220		
5310100000		
230		
79.11		

Середня кількість працівників¹ 14

Адреса, телефон 79007, Україна, Львівська область, Львів, площа Ринок, 29

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма № 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

V
-

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2020 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	0
накопичена амортизація	1002	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	237	234
первісна вартість	1011	242	237
знос	1012	5	3
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	0
Знос інвестиційної нерухомості	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	237	234
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	0	0
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	44	48
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	38	32
з бюджетом	1135	0	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10	12
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	32	29
Готівка	1166	32	29
Рахунки в банках	1167	0	0

Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	124	121
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	361	355

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	50	50
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	132	149
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Усього за розділом I	1495	182	199
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	65	57
розрахунками з бюджетом	1620	0	0
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	25	29
розрахунками з оплати праці	1630	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	36	41
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	0
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	53	29
Усього за розділом III	1695	179	156
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	361	355

Керівник Івашенко Тетяна Іванівна
Головний бухгалтер Власенко Ірина Петрівна

Підприємство ТОВ «Андреоллі-тур»
(найменування)

КОДИ		
21	01	01
00382220		

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік**

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	612,3	2930,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	452,9	2168,2
Валовий:			
прибуток	2090	159,4	762,5
збиток	2095	0	0
Інші операційні доходи	2120	17,8	45,6
Адміністративні витрати	2130	67,2	118,7
Витрати на збут	2150	12,4	67,1
Інші операційні витрати	2180	8,9	64,2
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	88,7	558,1
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	14,9	24,9
Фінансові витрати	2250	0	0
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	22,4	37,6
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	81,2	545,4
збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	14,7	99,1
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	66,5	446,3
збиток	2355	0	0

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0

Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	66,5	446,3

ІІІ. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	32,0	65,0
Витрати на оплату праці	2505	334,0	1411,2
Відрахування на соціальні заходи	2510	74,0	310,4
Амортизація	2515	18,2	22,0
Інші операційні витрати	2520	21,3	10,5
Разом	2550	479,5	1819,1

ІV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	0
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Керівник
Головний бухгалтер

Івашенко Тетяна Іванівна
Власенко Ірина Петрівна

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю «Андреоллі-тур»
 Територія Львівська
 Організаційно-правова форма господарювання ТОВ
 Вид економічної діяльності Діяльність туристичних агентств

Дата (рік, місяць, число)
 за ЄДРПОУ
 за КОАТУУ
 за КОПФГ
 за КВЕД

КОДИ		
22	01	01
00382220		
5310100000		
230		
79.11		

Середня кількість працівників¹ 14
 Адреса, телефон 79007, Україна, Львівська область, Львів, площа Ринок, 29
 Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма № 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)
 Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

V
-

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2021 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	0
накопичена амортизація	1002	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	234	244
первісна вартість	1011	237	249
знос	1012	3	5
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	0
Знос інвестиційної нерухомості	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	234	244
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	0	0
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	48	56
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	32	41
з бюджетом	1135	0	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12	8
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	29	32
Готівка	1166	29	32
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	121	137
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0

Баланс	1300	355	381
---------------	-------------	------------	------------

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	50	50
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	149	153
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Усього за розділом I	1495	199	203
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	57	49
розрахунками з бюджетом	1620	0	0
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	29	24
розрахунками з оплати праці	1630	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	41	53
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	0
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	29	52
Усього за розділом III	1695	156	178
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	355	381

Керівник Іващенко Тетяна Іванівна

Головний бухгалтер Власенко Ірина Петрівна

Підприємство _____

ТОВ «Андреоллі-тур»

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
22	01	01
00382220		

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2021 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3284,0	612,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2397,3	452,9
Валовий:			
прибуток	2090	886,7	159,4
збиток	2095	0	0
Інші операційні доходи	2120	29,1	17,8
Адміністративні витрати	2130	147,3	67,2
Витрати на збут	2150	81,4	12,4
Інші операційні витрати	2180	17,6	8,9
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	669,5	88,7
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	37,1	14,9
Фінансові витрати	2250	0	0
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	19,6	22,4
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	687,0	81,2
збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	123,7	14,7
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	563,3	66,5
збиток	2355		0

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0

Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	563,3	66,5

ІІІ. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	41,0	32,0
Витрати на оплату праці	2505	1660,2	334,0
Відрахування на соціальні заходи	2510	365,2	74,0
Амортизація	2515	24,0	18,2
Інші операційні витрати	2520	18,6	21,3
Разом	2550	2109,0	479,5

ІV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Керівник
Головний бухгалтер

Івашенко Тетяна Іванівна
Власенко Ірина Петрівна