

Міністерство освіти і науки України
Львівський національний університет природокористування
Факультет управління, економіки та права

Кафедра менеджменту ім. проф. Є.В. Храпливого

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітнього ступеня «Бакалавр»

на тему: «**Організація мотивації праці на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «*****» Львівського району Львівської області**».

Виконав: студент групи Мо-41
Спеціальності: 073 Менеджмент
(шифр і назва)

Мурашук Максим Степанович
(Прізвище та ініціали)

Керівник: Войнич Л.Й
(Прізвище та ініціали)

Дубляни 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

Факультет управління, економіки та права
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. ПРОФ. Є.В. ХРАПЛИВОГО

Освітній ступінь «Бакалавр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
(шифр і назва спеціальності)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____
(підпис)

(звання, ступінь, прізвище та ініціали)

« ____ » _____ 2023 року

З А В Д А Н Н Я

на кваліфікаційну роботу студента

Муращука Максима Степановича

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1.Тема роботи : **«Організація мотивації праці на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «*****» Львівського району Львівської області».**

Керівник роботи к.е.н., доцент Войнич Л.Й.

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджено наказом по університету від 30 грудня 2022 р. № 453 / к-с

2.Термін здачі студентом закінченої кваліфікаційної роботи 12.06.2023

3.Вихідні дані для кваліфікаційної роботи: методичні рекомендації, фінансова звітність підприємства, рекомендована література, статистичні збірники

4.Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити):

ВСТУП

НАУКОВІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

1.1.Теоретичні основи формування системи організації трудової мотивації

1.2. Розвиток форм і систем організації мотивації праці в транспортних підприємствах у сучасних умовах

1.3 Методика дослідження.

ТЕНДЕНЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА

ДОСЛІДЖУВАНОМУ ТОВ «***»**

2.1. Сучасний стан діяльності транспортно-туристичної компанії ТОВ «*****»

2.2. Система організації мотивації праці на ТОВ «*****»

2.3. Аналіз організації мотивації праці на ТОВ «*****»

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

3.1. Організаційно-економічний механізм управління мотивацією

3.2. Соціально-орієнтована система організації мотивації праці

3.3. Ефективність функціонування механізму мотивації персоналу на

ТОВ «*****»

5. Перелік графічного матеріалу: графіки, схеми, діаграми

6. Дата видачі завдання 30.12.2022

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ етапу	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи
1.	Отримання завдання. Вивчення рекомендованої літератури по темі КР. Написання аналітичного огляду. Вивчення об'єкту. Аналіз існуючого стану (складання програми для кваліфікаційної роботи).	30.12.22 – 24.02.23
2.	Розробка перспективного рішення та його обґрунтування (написання перспективної частини; виготовлення планової основи для основного варіанту роботи).	24.02.23 – 06.03.23
3.	Розробка та обґрунтування пропозицій щодо реалізації роботи. Кінцеве редагування матеріалу кваліфікаційної роботи; оформлення кінцевого варіанту роботи та інших графічних матеріалів, які представляються до захисту в ЕК	07.03.23 – 03.05.23
4.	Кінцеве оформлення кваліфікаційної роботи (здача пояснювальної записки керівнику КР; виправлення його зауважень; здача КР на рецензування; кінцеве оформлення ілюстративних матеріалів, таблиць).	04.05.23 – 13.05.23
5.	Підготовка до захисту в ЕК. Пробний захист на випускній кафедрі (написання доповіді й погодження її з керівником КР; виправлення зауважень у графічній частині).	13.05.23 – 12.06.23

Студент _____
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи _к.е.н., доцент _____ Войнич Л. Й. _____
(наук.ступ., вчене звання, підпис, прізвище та ініціали)

УДК 338.48 (477)

Кваліфікаційної робота: 65 с. текстової частини, 8 рисунків, 19 таблиць, 32 літературних джерела.

«Організація мотивації праці на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «***» Львівського району Львівської області».**
Мурашук М.С. – Кваліфікаційна робота бакалавра. Кафедра менеджменту ім. проф. Є.В. Храпливого. Дубляни, Львівський НАУ, 2023.

Текстова частина включає вступ, три основні розділи, висновки і пропозиції, бібліографічний список.

В першому розділі розглядаються теоретичні основи організації мотивації праці в транспортно-туристичній галузі.

В другому розділі подається оцінка сучасного стану, динаміки та закономірностей розвитку досліджуваного транспортно-туристичного підприємства ТОВ «*****», проведено аналіз організації мотивації праці.

У третьому розділі роботи на основі результатів проведеного аналізу визначено пріоритетні напрями удосконалення організації мотивації праці.

На основі опрацьованого теоретичного та практичного матеріалу зроблено відповідні висновки та надано пропозиції.

Анотація

Розглядаються науково-теоретичні, методичні та прикладні аспекти організації мотивації праці в транспортно-туристичній галузі, подається загальна характеристика об'єкта дослідження, проводиться аналіз організації мотивації праці на підприємстві.

Пропонуються напрями розвитку системи організації мотивації праці, зокрема, соціально-орієнтований із використанням організаційно-економічного механізму управління мотивацією. Розглядається можливість інвестування у мотивацію працівників як нового напрямку інвестиційної діяльності.

Впровадження у практику внесених пропозицій сприятиме розвитку транспортно-туристичного потенціалу підприємства.

Ключові слова: туристичний потенціал, логістика, кадри, інновації, інвестиції, діджиталізація.

Summary

The article considers the scientific-theoretical, methodological and applied aspects of the organization of labor motivation in the transport and tourism industry, provides a general description of the object of study, analyzes the organization of labor motivation at the enterprise.

The author proposes directions of development of the system of labor motivation organization, in particular, socially oriented with the use of organizational and economic mechanism of motivation management. The possibility of investing in employee motivation as a new direction of investment activity is considered.

The implementation of the proposals will contribute to the development of the transport and tourism potential of the enterprise.

Key words: tourism potential, logistics, personnel, innovation, investment, digitalization.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. НАУКОВІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ	10
1.1 Теоретичні основи формування системи організації трудової мотивації	10
1.2. Розвиток форм і систем організації мотивації праці в транспортних підприємствах у сучасних умовах	15
1.3 Методика дослідження.	22
РОЗДІЛ 2. ТЕНДЕНЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ДОСЛІДЖУВАНОМУ ТОВ «*****»	26
2.1. Сучасний стан діяльності транспортно-туристичної компанії ТОВ «*****»	26
2.2. Система організації мотивації праці на ТОВ «*****»	34
2.3. Аналіз організації мотивації праці на ТОВ «*****»	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЇ	48
3.1. Організаційно-економічний механізм управління мотивацією	48
3.2. Соціально-орієнтована система організації мотивації праці	55
3.3. Ефективність функціонування механізму мотивації персоналу на ТОВ «*****»	61
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	71

ВСТУП

Необхідність розвитку економіки України загалом та транспортної інфраструктури туристичної галузі зокрема, вимагає впровадження нової системи мотивації праці, яка буде сприяти підвищенню продуктивності праці, покращенню її якості, забезпеченню соціально-економічної привабливості відповідних професій, зміні принципів соціальної підтримки та підвищенню рівня соціального захисту працівників. Ефективна мотиваційна система є необхідною умовою успішного та інноваційного розвитку усіх підприємств. Кадровий потенціал є ключовим елементом інтелектуального капіталу підприємства, що включає знання та вміння, рівень освіти та професійну кваліфікацію, творчі здібності, ціннісні орієнтири та психометричні характеристики персоналу.

Економічні науки вивчають мотивацію праці та розробляють методологічний та методичний інструментарій для її аналізу. Відомі дослідники, такі як К. Альфредер, М. Армстронг, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Е. Мейо, Ф. Герцберг та інші, внесли значний вклад у вивчення цього питання. Українські дослідники, такі як В. Абрамова, А. Афоніна, О. Головка, В. Гриньова, М. Долішній, В. Данюк, Е. Лібанова, Л. Лутай, Г. Назарова, В. Онікієнко та В. Сладкевич, також внесли свій вклад у дослідження за цією тематикою. Увага науковців приділялася також вивченню особливостей функціонування трудових ресурсів логістичних підприємств та проблемам розвитку підприємств транспортної галузі.

Механізм мотивації праці на логістичних підприємствах вважається застарілим та неефективним, оскільки не відповідає потребам сучасності та стратегічним завданням розвитку транспортної логістики. Фактори мотивації трудової діяльності працівників не розглядаються системно і зазвичай мають зовнішній характер, що не повністю відображає сутність, соціально-психологічний та інституціональний зміст мотивації. Це підкреслює необхідність комплексного дослідження теоретичних та практичних аспектів

формування та впровадження ефективної мотиваційної системи на досліджуваному транспортно-туристичному підприємстві ТОВ «*****».

Основною метою дослідження є створення та впровадження комплексної мотиваційної системи на прикладі ТОВ «*****» з метою підвищення ефективності працівників. В ході дослідження було поставлено декілька завдань, зокрема:

- визначити поняття "мотиваційна система" та проаналізувати її структуру;
- розглянути сучасні проблеми та тенденції у мотиваційних механізмах на транспортних підприємствах;
- визначити вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на рівень мотивації працівників,
- провести аналіз стану мотивації праці на досліджуваному підприємстві;
- розробити методичку формування та впровадження мотиваційного пакету на досліджуваному підприємстві,
- обґрунтувати необхідність інвестування у мотивацію працівників як нового напрямку інвестиційної діяльності.

Об'єктом дослідження є процес формування ефективної системи організації мотивації праці на прикладі досліджуваного підприємства ТОВ «*****», а предметом дослідження є цілісна система мотивації трудової діяльності досліджуваного підприємства.

У кваліфікаційній роботі використовувалися різноманітні методи теоретичного та емпіричного дослідження, включаючи комплексний та системний підходи, аналіз та синтез, економіко-статистичні методи, економіко-математичні методи та методи соціологічного опитування. Ці методи дозволили виявити характер взаємодії елементів мотиваційної системи, розробити методологічні основи побудови узагальненої оцінки рівня мотивації на досліджуваному підприємстві, оцінити рівень та динаміку зміни компонентів мотиваційної системи, дослідити фактори підвищення рівня мотивації трудової діяльності та виявити стан основних аспектів мотивації персоналу в транспортно-туристичному підприємстві.

Дослідження базується на різноманітних джерелах інформації, зокрема на законодавчих та нормативних документах, фундаментальних роботах вітчизняних науковців та з-за кордону, матеріалах наукових журналів та конференцій, даних з ресурсів мережі Інтернет, а також на статистичних та звітних даних транспортного підприємства ТОВ «*****», ГУСЛО. Крім того, було проведено анкетування серед працівників транспортного підприємства ТОВ «*****» для виявлення їх рівня мотивації та ціннісних орієнтацій.

Результати дослідження мають практичну цінність, оскільки запропоновані рекомендації можуть сприяти розвитку кадрового потенціалу та підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «*****».

РОЗДІЛ 1

НАУКОВІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

1.1. Теоретичні основи формування системи організації трудової мотивації

Основною метою діяльності суб'єкта підприємницької діяльності є одержання прибутку. Для досягнення цієї мети необхідно враховувати вплив різноманітних організаційно-економічних чинників на процес виробничої діяльності. У сучасних умовах важливою стає система мотивації персоналу, яка включає певні мотиваційні аспекти, самі мотиви та відповідно мотиваційну реакцію. Оптимізація використання ресурсів підприємства залежить від наявного механізму мотивації персоналу. Головною метою мотивації є досягнення максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити ефективність та прибутковість підприємницької діяльності.

Термін "мотивація" було уведено в науковий обіг А. Шопенгауером, автором статті "Чотири принципи достатньої причини" (1890-1910 рр.). Проте в науковому середовищі не існує єдиного визначення терміну "трудова мотивація".

Визначення мотивації відрізняється залежно від тлумачень авторів. В. Никифорова розглядає мотивацію як певні рушійні сили, що надають поштовх людині до виконання необхідних дій, тоді як А. Кібанов вважає мотивацію свідомим вибором людини певного виду поведінки, що симулюється впливом зовнішніх факторів, так званих стимулів, та внутрішніх факторів - мотивів. В. Сладкевич визначає мотивацію як набір факторів, що спонукають людину до організаційної діяльності [21, С.27-28]. Оскільки мотивація має багатогранний характер, то її доцільно розглядати як систему, яка швидко реагує на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, зокрема, в транспортній галузі [22, С.45-50] (таблиця 1.1).

*Таблиця 1.1 - Деякі визначення економічної сутності поняття
«мотивація»*

Автор	Визначення
Діденко В.М.	Мотивація - фактор, який підштовхує економічного суб'єкта до здійснення конкретних дій з метою досягнення певної мети, що супроводжується наявністю інтересу до цієї діяльності та використанням певних засобів для її реалізації.
Зенирова А.	Мотивація - це процес, який має на меті спонукати людину до здійснення певних дій шляхом пробудження в ній відповідних мотивів.
Коваленко М., Грузнов І., Сухомлин Л.	Мотивація - це комплекс факторів, які спонукають людину до виконання певних дій або прийняття рішень.
Робінс С.П., ДеЧенцо Д.	Мотивація - це стан готовності людини зробити максимум зусиль для досягнення цілей організації, якщо ці зусилля можуть задовольнити її особисті потреби.
Шваб Л.	Мотивація визначається бажанням працівників задовольнити свої потреби через роботу, що виконується.
Кредісов А., Панченко Є., Кредісов В.	Мотивація - це процес, за допомогою якого людина стимулює себе та інших до виконання конкретних дій, які спрямовані на досягнення особистих або організаційних цілей.

*джерело [22]

За науковими визначеннями, мотивація є явищем, яке виникає в результаті впливу різних факторів на поведінку людини. Однак для багатьох вчених

мотивація є процесом, який включає послідовні зміни станів або явищ, які відбуваються за закономірним порядком. Цей процес може складатися з послідовних дій та засобів, які спрямовані на досягнення певного наслідку. Інші дослідники, такі як Д. Богиня і О. Мамалуй, розглядають мотивацію як динамічний процес формування мотиву як підґрунтя вчинку, або як процес спонукання себе та інших до діяльності з метою досягнення особистих цілей і цілей організації [20, 5].

Управління персоналом транспортного підприємства повинно включати підхід до формування механізму мотивації, який допоможе збільшити результативність діяльності організацій через мотивацію працівників. Один з ключових аспектів - це ефективне використання людських ресурсів та заходів для підвищення результативності праці. Важливо не тільки оцінювати результативність мотиваційної системи, але і розробляти заходи для її вдосконалення та пошуку шляхів покращення системи мотивації персоналу на підприємствах.

Система мотивації включає взаємопов'язані заходи, що стимулюють працівників до досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства (організації).

Система мотивації на рівні підприємства включає різні заходи, які підтримують індивідуальні та колективні цілі діяльності організації та стимулюють працівників до досягнення цих цілей. У системі мотивації на підприємстві мають бути враховані певні вимоги, такі як [5, С.6-12]:

- забезпечення рівних можливостей зайнятості та просування по критеріях результативності праці;
- відповідність рівня оплати праці її результатам та визнання особистого внеску в загальний успіх;
- створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту працівників;
- підтримання в колективі довіри, зацікавленості у досягненні спільної мети, можливості двосторонньої комунікації між керівниками та працівниками.

Останнім часом система мотивації персоналу стала дуже важливою для багатьох спеціалістів і керівників підприємств. Вона може стати ефективним інструментом для залучення та збереження кваліфікованого персоналу. Фахівці приділяють особливу увагу другому варіанту - утриманню вже працюючого персоналу, який вважається найбільш результативним і найменш витратним. Керівникам підприємств потрібно знати, як організувати систему мотивації, як забезпечити її ефективність та які ключові елементи повинна містити ця система. Е. Власова та Т. Копачевська зазначають, що розуміння цих питань є важливим завданням для керівників, які мають приймати відповідні рішення [10].

В логістичному секторі застосовують стимули, які мають тимчасовий ефект на робітника. Це пояснюється наступним:

1) людські потреби - матеріальні і нематеріальні - мають властивість зростати і їх майже неможливо повністю задовольнити; якщо робітник отримує більше, його потреби також збільшуються;

2) звичка - людина не може тривалий час насолоджуватися одними і тими ж благами, тому якщо працівнику постійно підвищують зарплату, надають визнання або ж незадоволення, то з часом ці стимули стають для нього звичними і він перестає звертати на них увагу.

Зазвичай працівники визначають для себе причини, які стимулюють їх працювати в певній організації, з урахуванням своїх потреб, мотивів та бажань щодо посади та робочого середовища. Оскільки ці причини відрізняються для кожного працівника, складно знайти універсальний підхід та розробити ефективну систему мотивації персоналу в організації (таблиця 1.2). Система винагород повинна відповідати стратегії та цілям підприємства, і, відповідно, організації передбачають матеріальне стимулювання працівників на довгостроковій основі. Однак, роботодавець не може постійно збільшувати заробітну плату або не коригувати її рівень протягом декількох років, оскільки така мотивація не є ефективною.

Таблиця 1.2. – Мотиви, що спонукають людину до праці

Основний мотив	Характеристика
Почуття обов'язку	Найпотужнішим мотивом, яким керується людина, є почуття. Це почуття залежить від того внеску, який робить працівник у команді. Чим більший внесок, тим більше команда подобається працівникові. Якщо керівник допомагає підлеглим працювати з повною віддачею, то почуття обов'язку і гордості за свою команду стає ще сильнішим у кожного члена команди.
Цікавість	Люди, які задовольнили свої базові, переважно матеріальні потреби, зазвичай виконують роботу заради цікавості. На цьому етапі вони можуть присвятити себе виконанню цікавої роботи. Керівник може збільшити інтерес до праці, правильно розставляючи пріоритети. Один зі способів - введення ігор на підприємстві, пов'язаних з виробничими результатами та іншими аспектами. Це може сприяти збільшенню швидкості розвитку компанії.
Вигода	Більшість людей бажають працювати у місцях, де, крім заробітної плати, можуть отримати особисту вигоду, таку як безкоштовне проживання та харчування, можливості кар'єрного зростання, зручне розташування робочого місця, можливість користуватись службовим автомобілем тощо. Керівники можуть на свій розсуд задовольняти особисті потреби працівників, аналізуючи, яку саме особисту вигоду бажає отримати кожен працівник.
Грошова винагорода	Для багатьох людей, зарплата є основним критерієм при виборі роботи, оскільки вона дозволяє їм забезпечити себе та свою сім'ю фінансово. Однак, для того, щоб працівники були задоволені своєю роботою, необхідно також забезпечувати їхні потреби в інших сферах, таких як можливість кар'єрного росту, належний відпочинок, розвиток особистості та багато іншого. Керівники повинні забезпечувати своїх працівників не тільки грошовою винагородою, але й іншими стимулами, щоб зберегти їхній інтерес та мотивацію.

*власні дослідження

За результатами наукових досліджень про мотивацію, керівникам в логістичних компаніях необхідно приділяти достатню увагу заробітній платі як

засобу стимулювання працівників. Більшість учених, які вивчають стимулювання персоналу, розглядають систему трудової мотивації як сукупність форм, принципів, методів і важелів управління, що використовуються для отримання оптимальних результатів діяльності підприємства, зокрема за допомогою компенсаційного пакету, який включає матеріальну та нематеріальну складові. Такий пакет є найбільш ефективним інструментом впливу на працівників, що сприяє їх стимулюванню до високоефективної діяльності [11].

За допомогою компенсаційного пакета можна досягти наступних цілей [11]:

1. збереження кадрів;
2. підвищення мотивації працівників;
3. збільшення продуктивності праці;
4. приваблення талановитих працівників до підприємства;
5. створення сприятливого соціально-психологічного середовища в колективі;
6. підвищення іміджу підприємства на ринку.

Аналізуючи підходи науковців до трудової мотивації, можна зрозуміти, що це система взаємодії та впливу елементів, які разом формують принципи, методи, важелі та інструменти стимулювання персоналу для досягнення найкращих результатів в організаційних змінах на підприємстві. Отже, трудова мотивація повинна бути розглянута як система взаємоузгодженого функціонування її складових елементів.

Ці елементи включають суб'єкт стимулювання, мету, завдання, об'єкт, принципи, методи, важелі та інструменти стимулювання та ресурси, що забезпечують їх реалізацію. Кожен з цих елементів повинен бути розглянутий як частина цілісної системи стимулювання, що допомагає досягти оптимальності, дієвості та ефективності управління персоналом на підприємстві.

Сучасні науковці визначили принципи, на яких повинна базуватися система мотивації персоналу, аби забезпечити її ефективність. Більшість науковців підкреслюють важливість чіткої постановки цілей та завдань,

системності, дотримання законодавства, пропорційності та комплексної мотивації. Ми пропонуємо також розглянути принципи, які будуть дієвими при формуванні системи трудової мотивації в транспортних підприємствах:

- врахування усіх складових індивідуального внеску працівника;
- надання можливості участі в інноваційній діяльності всіх груп персоналу; розвиток усіх груп працівників;
- рівний доступ кожної групи персоналу до всіх видів оплати і стимулювання особистого вкладу в організацію;
- участь організації в життєзабезпеченні персоналу на всіх етапах життєвого циклу та трудової діяльності працівника в організації.

Узагальнюючи вище сказане, можна стверджувати, що система трудової мотивації складається з різних взаємопов'язаних елементів, таких як суб'єкт стимулювання (включаючи вище керівництво та керівників відділів кадрів), об'єкт стимулювання (тобто процес стимулювання), принципи, методи, важелі та інструменти стимулювання.

Головною метою впровадження такої системи мотивації є підвищення ефективності стимулювання персоналу, а завданнями для суб'єкту стимулювання є забезпечення підвищення ефективності праці персоналу, створення дієвого процесу стимулювання персоналу та залучення персоналу до управління підприємством.

1.2. Розвиток форм і систем організації мотивації праці в транспортних підприємствах у сучасних умовах

У транспортній галузі нашої країни еволюція форм і систем мотивації персоналу відбувалася поступово, зокрема з набуттям незалежності держави почалися трансформаційні процеси в напрямі розвитку логістичного сектору в ринкових умовах. Зараз в транспортних підприємствах все ще поширені традиційні форми мотивації, такі як матеріальне стимулювання працівників, але також з'явилися нові, які спрямовані на забезпечення більш ефективної праці та

залучення молодих спеціалістів до роботи в галузі. Одним з напрямків розвитку мотивації персоналу в логістичному секторі є вдосконалення системи навчання та підвищення кваліфікації працівників, а також використання сучасних технологій та інновацій. Також у сучасних умовах все більше уваги приділяється не матеріальній, а нематеріальній мотивації, такій як підвищення статусу працівника, можливість професійного зростання та самореалізації. У цілому, еволюція систем мотивації персоналу в транспортній галузі України відбувається в напрямку вдосконалення та модернізації, щоб забезпечити ефективну роботу і конкурентоспроможність логістичного сектору.

Більше року повномасштабної війни показали, що економіка України продовжує функціонувати та навіть модернізується у цих непростих мовах. Те ж саме можна сказати про логістичний сектор, вагомість якого лише збільшилася після 24 лютого 2022 року.

Однак варто розуміти, щоб Україна інтегрувалася у європейський економічний простір, необхідно розвивати всі сектори економіки, зокрема транспортну систему та інфраструктуру. Україна має вигідне розташування на перехресті трансєвропейських коридорів і може стати хабом між Європою та Азією. Розвиток транспорту є важливим для економічного зростання країни, оскільки він підтримує її економічну діяльність. Узгоджені стратегії постачання є необхідними для розвитку транснаціональних ринків. Темпи розвитку транспорту повинні відповідати темпам економічного зростання. Для досягнення цих цілей необхідно створити злагоджений транспортно-логістичний комплекс країни. Національна транспортна стратегія України потребує вдосконалення та послідовної реалізації програм для окремих видів транспорту, оскільки транспортно-логістична система України значною мірою не відповідає світовим стандартам та вимогам, які прийняті в Європейському Союзі.

За таких умов важливим є формування потужного кадрового потенціалу транспортної галузі, в основі якої лежатиме ефективна організація мотивації праці.

У транспортних підприємствах на початку використовувалися різні системи мотивації праці, які базувалися на фінансових результативних показниках працівників. Найпоширенішими з них були акордно-преміальна, оплата праці від доходу та оплата за розрахунковими цінами. Акордна система оплати праці встановлюється за комплекс робіт, а не за кожну окрему операцію, з обов'язковим установленням строків виконання робіт. Цю систему використовують для стимулювання працівників до підвищення продуктивності та скорочення строків виконання робіт, зокрема при ліквідації аварій, ремонтних роботах, термінових та важливих замовленнях та монтажі нового обладнання.

Для стимулювання продуктивності та скорочення строків виконання робіт, систему оплати праці за акордним нарядом застосовують до окремих груп працівників. Зазвичай, цей метод використовують при виконанні термінових робіт, ремонтних робіт, а також монтажу нового обладнання у транспортних засобах на підприємстві. Для визначення загальної суми оплати за акордним нарядом, складають калькуляцію, у якій зазначають повний перелік робіт, їх обсяг, розцінки на одну операцію та загальний розмір оплати за виконання всіх операцій акордного завдання. Загальну вартість виконання всіх операцій визначають шляхом підсумовування вартості кожного виду робіт, що входять до загального акордного завдання. Для цього використовують норми часу та діючі розцінки, а у випадку їх відсутності - норми та розцінки на аналогічні роботи.

Якщо робота потребує тривалого часу, то за акордним нарядом за поточний місяць (першу і другу половини місяця) видають аванс з урахуванням обсягу робіт.

Акордно-преміальна система оплати праці полягає в тому, що працівникам додатково виплачують премії за скорочення строків виконання акордних завдань або за їх якісне виконання. Премія нараховується на суму заробітку за акордним нарядом, проте не повинна перевищувати максимального розміру, встановленого для певного виду робіт згідно з Положенням про преміювання.

При оплаті праці на основі валового доходу фактичний фонд оплати формується відповідно до заздалегідь встановлених нормативів відрахувань або

розцінок за кожен надану транспортну послугу, які визначаються співвідношенням між плановими або нормативними показниками обсягу фонду оплати праці та доходом.

Якщо при визначенні нормативу вартість продукції (робіт, послуг) виявиться меншою, ніж сума грошово-матеріальних витрат, то цю вартість коригують за допомогою коефіцієнта, який визначається співвідношенням планової або нормативної собівартості та вартості послуги в оцінці за відповідними цінами.

Оплата праці визначається відносно досягнутих результатів праці відповідно до норми праці, яка погоджується між працівником і роботодавцем за ціною робочої сили. Форма оплати праці визначається залежно від основного показника обліку результатів праці при її оцінці. Елементами системи мотивації праці є тарифні ставки, нормування праці та форми оплати праці.

Тарифна система визначає розмір оплати праці працівників на основі виду та якості робіт, детальні характеристики яких та вимоги до кваліфікації виконавців вказуються в єдиному тарифно-кваліфікаційному довіднику робіт і професій (ЄТКД), де встановлені тарифи для кожної професії. Мінімальна заробітна плата стає основою для диференціації оплати праці, побудованої на тарифних ставках і посадових окладах.

Норми праці (норми виробітку, часу, обслуговування, чисельності) встановлюються відповідно до рівня техніки, технології та організації виробництва та праці. У колективних формах організації та оплати праці можуть застосовуватися укрупнені та комплексні норми. Форми оплати праці (див. таблицю 1.3) є третім елементом, що визначає систему оплати праці.

В Україні на сучасному етапі застосовують дві основні форми оплати праці: відрядну та погодинну, які розрізняються за вимірником результатів виконаної роботи. Якщо кількість відпрацьованого часу є основою для визначення оплати праці, то використовують погодинну форму, а якщо основою є кількість наданих послуг - то відрядну. Вибір форми оплати праці залежить від різних факторів, за яких її застосування є доцільним. Відрядну форму оплати

праці використовують, якщо є можливість застосування технічно обґрунтованих норм, якщо працівники мають спроможність збільшувати обсяги виконаної роботи понад установлену норму, якщо розробка норм праці є доцільною, якщо вона не негативно впливає на якість виконаної роботи, технологічні операції дотримуються, а також вимоги до техніки безпеки.

Таблиця 1.3. – Елементи для визначення системи оплати праці

Основні елементи	Розрахункові показники	Вихідні дані
Тарифні ставки	Вид послуг/робіт Якість послуг/робіт	Тарифно-кваліфікаційні довідники, тарифні сітки, тарифні ставки
Нормування праці	Розмір оплати праці Чисельність працівників	Виконана норма робочого часу, виконана робота, виконані послуги
Форми оплати праці	Відрядна/ Погодинна	Пряма відрядна/ Відрядно-преміальна/ Відрядно-прогресивна/ Непряма відрядна/ Акордна

Заробітна плата в транспортних підприємствах повинна регулюватися згідно з принципом соціального партнерства. Умови праці та соціально-економічні гарантії визначаються в колективних договорах і угодах між роботодавцями та представницькими організаціями (комітетами профспілок або радами трудових колективів). Забезпечення мінімального рівня соціального захисту працівників здійснюється на державному рівні.

Регулювання заробітної плати на транспортних підприємствах мають свої особливості в Україні. Згідно з чинним законодавством, держава встановлює тільки мінімальний розмір оплати праці та передбачає засоби впливу на

своєчасність розрахунків. Колективні угоди на державному та нижчих рівнях, які регулюють трудові відносини, малопринципові та практично не є обов'язковими. Хоча вимагається складання колективних договорів на підприємствах, остаточне рішення щодо цього приймає адміністрація, а не представники працівників. Тексти таких угод містять декларативні фрази, які не обмежують повноваження адміністрації та не розширюють можливості працівників. В транспортних підприємствах верхня межа заробітної плати встановлюється відповідно до фінансових можливостей та бажань власників, а заробітна плата включається до собівартості наданих послуг. Сучасні економічні відносини вимагають змін у механізмі формування та розподілу фонду заробітної плати в логістичній сфері, та з'явилися нові форми та системи мотивації праці, які спрямовані на повну фінансову незалежність підприємств. Нормування та тарифікація праці набули більшої ваги, оцінюючи зусилля працівників з позицій кількості та якості праці, витраченої при наданні послуг.

Партисипативне управління (або управління залученням) - це підхід до управління, в якому працівники підприємства залучаються до процесу прийняття рішень та впливу на діяльність компанії в цілому. Основна ідея полягає у тому, що працівники не тільки виконують роботу, але також мають право брати участь у прийнятті рішень та впливати на те, як ці рішення впливають на діяльність підприємства [17, С. 95-98].

Основні напрями партисипативного управління включають надання працівникам права самостійно вирішувати, як саме виконувати свою роботу, брати участь у раціоналізаторській діяльності, залучатися до прийняття рішень про виконувану ними роботу, формувати робочі групи та контролювати кількість та якість виконуваної роботи.

Такий підхід до управління може мати ряд переваг, включаючи більшу мотивацію та залученість працівників до діяльності підприємства, зниження рівня конфліктів та підвищення ефективності роботи. Однак, впровадження партисипативного управління також може вимагати додаткових ресурсів та

зусиль, а також вимагати зміни корпоративної культури та ставлення до управління на всіх рівнях компанії.

Партисипативне управління може бути корисним і ефективним у багатьох випадках, де важливо залучення працівників до прийняття рішень та підвищення їхньої мотивації та відповідальності за результати роботи. Наприклад, при розвитку інноваційних проєктів, де працівники можуть запропонувати свої ідеї та зробити внесок у розробку нових послуг.

Проте, важливо розуміти, що партисипативне управління не підходить для всіх видів бізнесу та організацій, і є потреба у ретельному аналізі перед впровадженням цієї системи. Наприклад, у випадку, коли працівники не мають достатнього досвіду та знань, щоб брати участь у прийнятті рішень, партисипативне управління може призвести до помилок та неефективної роботи. Також, відповідальність за прийняття рішень може бути розділена та важко відслідковуватися, що може призвести до проблем у виконанні завдань та до зменшення відповідальності за результати роботи.

Партисипативне управління допомагає виявити та об'єднати мотиви та потреби працівників, що працюють у різних групах колективу. Це дозволяє керівництву створити ефективну систему мотивації на підприємстві, не зменшуючи значення та впливу керівників, а надаючи ширші повноваження трудовому колективу. Первинні структури повинні мати достатньо широкі компетенції щодо виробничих та організаційних питань. Основна мета партисипативного менеджменту полягає в підвищенні рівня задоволення працівників своєю діяльністю та забезпеченні ефективної діяльності підприємства. Цей підхід може бути використаний на підприємствах з достатньою кількістю творчих, активних та ініціативних працівників [18].

Українська модель організації мотивації праці стосується нових форм мотивації на підприємствах, які розвиваються враховуючи традиційні методи. Для ефективного використання матеріальних, фінансових та трудових ресурсів необхідно забезпечити відповідність доходів працівників їх особистим інтересам та інтересам підприємства. Для цього необхідно створити систему мотивації, яка

б забезпечувала взаємозв'язок між рівнем винагороди, результативністю праці та ефективністю виробництва в цілому.

1.3. Методи дослідження

Для забезпечення ефективної соціально-економічної мотивації необхідний належний методичний супровід, що передбачає формування методичних підходів до оцінювання та регулювання стану мотивації. Такі підходи повинні забезпечувати моніторинг мотивації, обґрунтування необхідності індивідуалізації мотивації з урахуванням ресурсних витрат, визначення рівня задоволення потреб об'єктів мотиваційного впливу та оцінювання соціально-економічної наслідковості мотивації. Результати такого оцінювання мають бути основою для регулювання стану мотивації.

Оцінювання та регулювання стану мотивації має бути застосовано на різних рівнях, починаючи з особистісного та закінчуючи на рівні всієї країни. Рівень оцінювання визначає використані методи та форми контролю за соціальною та економічною наслідковістю мотивації, як показано в рисунку 1.1. Мета оцінювання змінюється на різних рівнях, але основний об'єкт визначення ефективності використання ресурсу трудового потенціалу залишається актуальним. На особистісному рівні мова йде про потенційні можливості працівника та його здатність до розвитку під час трудової діяльності.

Персональний вимір методичного супроводу оцінювання мотивації має на меті зрозуміти індивідуальні мотиваційні чинники, які стимулюють працівника до досягнення успіху та досягнення поставлених цілей. Це може бути корисним для керівництва компанії або організації, які можуть використовувати цю інформацію для створення більш ефективних стратегій мотивації працівників та підвищення їх продуктивності.

Опитування є основним методом оцінювання мотивації на особистісному рівні, і анкетування є одним з найпоширеніших методів опитування. Анкети можуть бути розроблені для оцінки різних аспектів мотивації, таких як

стимулювання досягнень, відчуття задоволення від роботи, бажання підвищення заробітної плати або зростання посади тощо. Анкетування може бути проведене як на анонімних, так і на відкритих засадах.



Рис. 1.1. Методичні підходи щодо оцінювання та регулювання стану мотивації персоналу

Анонімне опитування може допомогти зменшити можливість впливу з боку керівництва на відповіді працівників, що дозволить отримати більш об'єктивну інформацію про мотивацію на роботі. З іншого боку, відкрите опитування може створити можливості для прямої комунікації між

працівниками та керівництвом, що може допомогти у вирішенні проблем та забезпечити кращу взаємодію.

Під час наукового дослідження встановлено, що ефективне управління мотивацією працівників на підприємстві потребує комплексного використання якісних та кількісних показників, що відображають рівень організації мотивації. Комплекс показників дозволяє оцінити ефективність організації мотивації, при цьому кожен показник містить якісну та кількісну оцінку процесів та явищ, що спостерігаються в середовищі. Однак вимірювання мотивації праці має свої проблеми, зокрема необхідність використання різних показників, наявність багатьох факторів, що впливають на мотивацію, різноманіття форм та способів прояву мотивації, а також важкість розмежування між соціально-економічними та соціально-психологічними категоріями.

Для оцінки мотивації працівників використовуються дві форми: вербальна мотивація (виражена в думках та судженнях) та реальна поведінка людей. Щоб оцінити ефективність мотивації праці, використовуються суб'єктивні та об'єктивні показники, які відбираються методами експертних оцінок та кореляційного аналізу. Ці показники дозволяють оцінити структурні компоненти мотивації праці та кінцеві результати діяльності підприємства та персоналу в соціальній та трудовій сферах.

Задоволеність працею є важливим компонентом мотивації працівника, оскільки вона впливає на його рішення про залишення або продовження роботи в компанії, а також на якість його роботи.

Оцінка мотивації персоналу може включати такі суб'єктивні показники, як рівень задоволеності роботою, інтерес до роботи, рівень втоми та стресу, ставлення до керівництва та співробітників, бажання розвиватися та отримувати нові знання та навички.

На основі цієї інформації можна виділити ті засоби стимулювання, які допоможуть зберегти та підвищити мотивацію працівника, такі як підвищення зарплати, надання можливості професійного розвитку, організація цікавих заходів та подій для співробітників, визнання досягнень тощо.

Методики оцінки задоволеності можна розділити на дві категорії: узагальнену оцінку та оцінку за окремими складовими. Методика В. Васильченко, яка базується на принципі "важливість-виконання", дозволяє визначити невідповідності вкладення коштів та пріоритетні напрямки для майбутніх вкладень. Методика А. Кубинова, яка включає більше 40 факторів трудової мотивації, дає більш точні результати в порівнянні з іншими методиками та враховує особисте ставлення працівників до мотивуючих факторів [17]. Методика оцінки рівня задоволеності Д. Мельничук інформує керівництво про загальний рівень задоволеності колективу та задоволеності працівників окремими виробничими процесами, але підходить тільки для невеликих підприємств [26]. Всі методики засновані на виділенні факторів, які впливають на трудову мотивацію працівників.

Таким чином, класифікації факторів задоволеності працею різних авторів мають багато спільного, наприклад, класифікація факторів П. Сміта, Л. Кендала та К. Хьюліта подібна до виділених факторів М. Аргайл, таких як заробітна плата, взаємини з колегами та керівництвом, можливості просування по службі та інші фактори. З іншого боку, В. Врум, Дж. Кембел, Л. Портер та Е. Лоулер виділили чотири групи взаємопов'язаних змінних, які впливають на очікування, трудову активність та рівень задоволеності працею, такі як очікування рівня виконання роботи в залежності від зусиль, очікування результату в залежності від виконання роботи, оцінка відповідності отриманого результату очікуванням та співвідношення між зусиллями та результатами з рівнем винагороди та визнанням соціальної значущості роботи.

Незважаючи на широку кількість проведених досліджень, найчастіше використовуються лінійні моделі аналізу, що досліджують вплив певних факторів на ставлення працівників до роботи.

Отже, мотивація персоналу на транспортних підприємствах в умовах ринкової економіки повинна сприяти розвитку та інтеграції національної економіки в глобальне економічне середовище.

Для оцінки рівня задоволеності персоналу та їх мотивів необхідно враховувати кілька особливостей. По-перше, система мотивації включає різні інструменти заохочення до праці, що ускладнює порівняння їх форм та об'єднання в один загальний показник. По-друге, значущість різних інструментів мотивації для працівників може відрізнятися залежно від об'єктивних та суб'єктивних чинників. По-третє, для оцінки рівня задоволеності та мотивів персоналу необхідно опиратися на їхні дані, а не на суб'єктивні оцінки керівництва.

Дослідження, що стосуються еволюції мотивації працівників логістичної сфери, свідчать про те, що питання щодо пошуку оптимальної системи мотивації (як матеріальної, так і нематеріальної) залишається відкритим, що робить наше дослідження цікавим. Крім того, стратегія розвитку логістичного сектору економіки пов'язана зі зміною відносин власності та формуванням ефективного ринку, який базується на стійкій мотивації працівників.

РОЗДІЛ 2

ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ДОСЛІДЖУВАНОМУ ТОВ «*****»

2.1 Сучасний стан діяльності транспортно-туристичної компанії ТОВ «*****»

Підприємство було засновано у 2001 році і має свій головний офіс у м. Львів. Крім того, підприємство має офіси у м. Київ та Одеса, а також іноземні представництва в Польщі, Німеччині, Іспанії та Італії. На початок 2017 року на підприємстві працювало 123 водії. Автопарк складався переважно з автобусів марки Van Hool класу Euro-4 та Euro-5.

З 2006 року підприємство обслуговувало пряме сполучення між аеропортом Модлін у Варшаві та Кам'янцем-Подільським, зупиняючись на шляху в Івано-Франківську, Львові, Любліні, Гданську та Колобжегу.

З жовтня 2014 року підприємство почало обслуговувати перевезення для німецької туристично-транспортної компанії «Kaufmann Reisen» з Німеччини до України.

На жовтень 2017 року досліджуване підприємство зменшило кількість рейсів та співпрацювало з такими країнами як Італія, Польща та Німеччина.

Впродовж 2018-2021 рр. транспортно -туристичне підприємство поступово згортає свою діяльність. Це в основному було зумовлено появою доступних альтернативних можливостей здійснювати поїздки закордон. У 2020-2021 рр. основною причиною такої ситуації була поява фінансово-економічної кризи на території України у зв'язку з коронавірусною інфекцією.

Серйозні зміни внесла у діяльність транспортно-туристичної компанії пандемія коронавірусу, порушивши при цьому стандартні відносини між виробниками і споживачами. Закриття кордонів між країнами та введення режиму самоізоляції спричинило значне скорочення логістики. Тобто пройшла істотна зміна ситуації як на місцевих, так і на глобальних ринках.

Запровадження карантинних заходів вплинуло на діяльність транспортних компаній, зокрема, крім обмеження руху транспорту, відбулося скорочення клієнтів цього сегменту ринку. Загалом у досліджуваному підприємстві скорочення перевезень на європейському ринку становило близько 40%.

Основні дані транспортно-туристичної компанії подано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1- Основні дані транспортно-туристичної компанії ТОВ «***»**

Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «*****»
Скорочена назва	ТОВ «*****»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	
Дата реєстрації	
Уповноважені особи	
Зв'язок з національними публічними діячами та/або пов'язаними з ними особами	
Розмір статутного капіталу	
Адреса	
Вид діяльності	

*дані: <https://opendatabot.ua/c/31659165>

На сьогодні автопарк транспортно-туристичної компанії ТОВ «*****» налічує 30 автобусів, із кількістю водіїв 105 чоловік.

Варто зазначити, що Уряд України прийняв рішення про автоматичне продовження договорів про перевезення пасажирів на автобусних маршрутах загального користування під час воєнного стану в Україні. Це було закріплено в постанові КМУ [9]. Якщо строк дії договору закінчується у період воєнного стану в Україні, то договір вважається дійсним на період воєнного стану та на рік після його припинення чи скасування. Автомобільний перевізник повинен підтвердити свою спроможність виконувати умови договору. Таким чином, уряд намагається забезпечити комфортність та спростити процедуру перевезень.

ТОВ «*****» показує зростання доходів і активів протягом останніх трьох років, а також вдало змінило свою фінансову ситуацію зі збиткової в 2020 році на прибуткову в 2022 році (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2. – Фінансова звітність ТОВ «*****», грн

Показники	2022р.	2021р.	2020р.	2022р. у % до 2020р.
Дохід				у 2,7 раза
Чистий прибуток				-
Активи				118
Зобов'язання				-

*дані: <https://opendatabot.ua/c/31659165>

У 2022 році дохід ТОВ «*****» становив _____ грн, що значно перевищує дохід в попередньому році (_____ грн) і у 2,7 раза перевищує дохід у 2020 році (_____ грн). Чистий прибуток у 2022 році склав 2 487 600 грн, що значно перевищує чистий прибуток у 2021 році (_____ грн). У 2020 році компанія зазнала збитків, що виражається в негативному значенні чистого прибутку _____ грн).

Оцінимо стратегічну діяльність та конкурентоспроможність транспортно-туристичного підприємства ТОВ «*****» шляхом використання матриці SWOT-аналізу. Ця матриця допомагає виявити стратегічні проблеми та альтернативи в кожному з полів, де взаємодіють сильні та слабкі сторони підприємства з

можливостями та загрозами зовнішнього середовища [30]. SWOT-аналіз не є остаточним інструментом для прийняття управлінських рішень, але допомагає систематизувати всю наявну інформацію та зрозуміти конкурентні позиції підприємства в ринковому середовищі надання туристичних послуг з логістики. Застосування SWOT-аналізу вимагає розуміння наявної ситуації та перспектив, що сприятиме розробці ефективної стратегії розвитку на перспективу, зокрема розвитку кадрового потенціалу.

Таблиця 2.3. – Матриця SWOT-аналізу

<p style="text-align: center;">Зовнішнє середовище</p> <p style="text-align: center;">Внутрішнє Середовище</p>	<p>Можливості:</p> <p>1. Співпраця з провідними транспортно-туристичними компаніями за кордоном; 2. Вихід на нові ринки надання туристичних послуг за кордон; 3. Зростаючий попит на транспортно-логістичні перевезення через війну з РФ; 4. Підвищення конкурентних позицій.</p>	<p>Загрози:</p> <p>1. Політична нестабільність в країні; 2. Велика конкуренція на ринку; 3. Недостатність фінансових інвестицій, брак транспорту; 4. Брак працівників-чоловіків (водіїв), складність перетину кордону працівниками чоловічої статі</p>	<p style="text-align: center;">2</p> <p style="text-align: center;">2</p> <p style="text-align: center;">3</p> <p style="text-align: center;">2</p> <p style="text-align: center;">1</p> <p style="text-align: center;">2</p> <p style="text-align: center;">3</p>
<p>Сильні сторони:</p> <p>1. Надійність та безпечність перевезень 2. Висококваліфікований персонал 3. Використання діджитал-технологій у роботі з клієнтами. 4. Висока якість надання туристичних послуг.</p>	<p>Поле «СіМ»</p> <p>$CA = CC_{max} + M_{max}$</p> <p>$CP = CC_{min} + M_{min}$</p>	<p>Поле «СіЗ»</p> <p>$CA = CC_{max} + Z_{min}$</p> <p>$CP = CC_{min} + Z_{max}$</p>	<p style="text-align: center;">3</p> <p style="text-align: center;">3</p> <p style="text-align: center;">3</p> <p style="text-align: center;">3</p>
<p>Слабкі сторони:</p> <p>1. Необхідність оновлення автопарку; 2. Високий рівень ризику діяльності; 3. Обмежені інвестиційні можливості.</p>	<p>Поле «СліМ»</p> <p>$CA = ClC_{min} + M_{max}$</p> <p>$CP = ClC_{max} + M_{min}$</p>	<p>Поле «СліЗ»</p> <p>$CA = ClC_{min} + Z_{min}$</p> <p>$CP = ClC_{max} + Z_{max}$</p>	<p style="text-align: center;">2</p> <p style="text-align: center;">2</p> <p style="text-align: center;">2</p>

*Власна розробка автора

Відповідно до таблиці 2.3 поле матриці SWOT відображає чотири можливих комбінації внутрішніх і зовнішніх факторів: Сильні сторони (С),

Слабкі сторони (СЛ), Можливості (М) та Загрози (З), які було обрано для аналізу діяльності транспортно-туристичної компанії ТОВ «*****».

У таблиці 2.4 перша комбінація (СiМ) вказує на необхідність оновлення автопарку та впровадження передових технологій для задоволення клієнтських вимог. З оцінкою фактора 3 в цьому полі, можна припустити, що це серйозна проблема, яка потребує значних витрат.

*Таблиця 2.4 – Вихідні дані формування стратегічних проблем
ТОВ «*****»*

<i>Поле матриці SWOT</i>	Стратегічні проблеми, сформульовані на основі виявлення парних комбінацій сильних і слабких сторін з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка факторів, у балах
<i>СiМ</i>	Необхідність оновлення автопарку та збільшення витрат через впровадження діджитал-технологій для задоволення клієнтських вимог.	3
<i>СЛiМ</i>	Зростання рівня ризику діяльності за рахунок військових дій та брак водіїв	3
<i>СiЗ</i>	1. Необхідність постійного залучення фінансових інвестицій у передові технології. 2. Покращення маркетингу (для усіх клієнтів різних територій, зокрема окупованих)	3 2
<i>СЛiЗ</i>	1. Загроза збитковості діяльності підприємства через військові дії в країні. 2. Обмеженість фінансових можливостей через недостатність обігових коштів, відсутність кредитної довіри в умовах сьогодення	3 3

Друга комбінація (СЛiМ) вказує на зростання ризику діяльності через військові дії та брак водіїв. Ця проблема також отримала оцінку 3, що свідчить про серйозний ризик для підприємства.

Третя комбінація (СiЗ) містить дві проблеми: постійну необхідність залучення фінансових інвестицій у передові технології та необхідність спрощення та доступність процедури сплати для клієнтів. Обидві проблеми отримали оцінку 3.

Остання комбінація (СЛiЗ) вказує на дві загрози: можливу збитковість діяльності підприємства через військові дії та обмеженість фінансових можливостей через недостатність обігових коштів. Ці загрози також отримали оцінку 3. У цілому, таблиця показує, що у транспортно-туристичній компанії ТОВ «*****» існують серйозні проблеми та загрози, які потребують уваги і витрат на їх вирішення.

Таблиця 2.5 – Вихідні дані формування стратегічних можливостей

ТОВ «*****»

<i>Поле матриці SWOT</i>	Стратегічні можливостей, сформульовані на основі виявлення парних комбінацій сильних і слабких сторін з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка факторів, у балах
<i>СiМ</i>	Розширення ринку надання туристичних послуг.	3
	Збільшення частки ринку через високий попит на послуги транспортно-туристичних компаній в умовах війни.	2
	Забезпечення конкурентних позицій за рахунок напрацьованих діджитал-технологій роботи з клієнтами	2
<i>СЛiМ</i>	Збільшення фінансових можливостей за рахунок влиття капіталу іноземних партнерів	3
<i>СiЗ</i>	1. Пошук нових клієнтів.	3
	2. Пошук нових партнерів.	3
	3. Підтримка держави щодо надання логістичних послуг (подовження ліцензій)	2
<i>СЛiЗ</i>	1. Залучення фінансових інвестицій.	3

Ця таблиця представляє аналіз SWOT для транспортно-туристичної компанії, в якій перераховані можливості, що виникають внаслідок комбінації сильних і слабких сторін з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі.

У першому полі таблиці, "СiМ", наведені можливості, що виникають з комбінації сильної сторони (розширення ринку туристичних послуг) та можливостей (високий попит на послуги в умовах війни) та слабкої сторони (необхідність оновлення автопарку та збільшення витрат через впровадження передових технологій для задоволення клієнтських вимог). Забезпечення конкурентних позицій здійснюється за допомогою напрацьованих діджитал-технологій роботи з клієнтами. Оцінка факторів в цьому полі - 3 бали.

У другому полі таблиці, "СЛiМ", наведена можливість збільшення фінансових можливостей підприємства через влиття капіталу іноземних партнерів. Оцінка факторів в цьому полі - 3 бали.

У третьому полі таблиці, "СiЗ", наведені три можливості: пошук нових клієнтів, пошук нових партнерів та підтримка держави щодо надання логістичних послуг (подовження ліцензій). Оцінка факторів в цьому полі - 3 бали. У четвертому полі таблиці, "СЛiЗ", наведена лише одна можливість - залучення фінансових інвестицій. Оцінка факторів в цьому полі - 3 бали.

Отже, в цілому, таблиця SWOT для транспортно-туристичної компанії вказує на наявність різних можливостей для підприємства, які можуть бути використані для нарощення конкурентного потенціалу транспортно-туристичного підприємства.

Варто зазначити важливість забезпечення маркетингу надання туристичних послуг. Зокрема, Європейська туристична комісія (ЄТК), яка є найбільш впливовою міжнародною організацією, що займається маркетингом туризму, запросила Державне агентство розвитку туризму України до безкоштовного трирічного членства в організації, щоб висловити свою солідарність з Україною [32]. Рішення було прийнято на загальних зборах, які проходили в Любляні з 18 по 20 травня 2022 року та зібрали керівників

національних туристичних органів з усієї Європи та асоційованих членів ЄТК з приватного сектору. Членство України в цій організації надасть доступ до всіх його ресурсів і даних досліджень, що дозволить ДАРТУ розробити кращі стратегії відновлення українського туризму після закінчення війни. Основоположним принципом ЄТК є сприяння подорожам як каталізатору миру, розуміння та поваги, тому підтримка українського туризму узгоджується з місією ЄТК щодо зміцнення та просування Європи як дестинації для міжнародних туристів шляхом співпраці [9, С. 23-32].

2.2. Система організації управління персоналом на ТОВ «*****»

Кадрова політика ТОВ «*****» базується на спеціально розроблених технологіях і процедурах, Посадових інструкціях та Положеннях про відділи, що регулюють роботу керівників різних рівнів, фахівців і робочого персоналу.

На ТОВ «*****» застосовується лінійна організаційна структура.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «*****»

Це означає, що кожен керівник на кожному рівні управління виконує всі функції з повним контролем всіх підрозділів на підлеглих рівнях. Він підпорядковується тільки вищому керівнику. Існують два підтипи лінійних структур: плоскі і високі, які відрізняються кількістю рівнів управління відносно загальної чисельності працівників.

Перевагами лінійної структури є простота, ясність і швидкість прийняття рішень. Проте, недоліками є велика кількість підлеглих працівників на кожному рівні управління, що може призвести до надмірної бюрократії та погіршення комунікації між різними рівнями управління.

Проведений аналіз основного виробництва на ТОВ «*****» показало, що пасажирські перевезення є ключовими для цього туристично-транспортного підприємства. Цей процес потребує обслуговування і виконання допоміжних робіт, які включають в себе технічну готовність рухомого складу, який використовується в основному виробництві, а також забезпечення основного і допоміжного виробництва енергоресурсами та інформаційним обслуговуванням. Для забезпечення якості технічного обслуговування та ремонту необхідний комплекс заходів. Організаційна структура ТОВ «*****» включає основну (експлуатаційну) службу, допоміжне виробництво, обслуговуюче виробництво, службу підсобно-допоміжних робіт та служби управління. Ці функціональні підрозділи потребують інформації про стан свого об'єкту відповідальності, яка потім аналізується. У разі позаштатної ситуації приймається рішення про необхідність управління, що може призвести до зміни організаційної структури підприємства та групування функціональних зобов'язань. Наприклад, директор компанії може одночасно виконувати обов'язки головного інженера, начальника гаража та начальника служби експлуатації.

У проведенні оцінки адміністративної структури управління транспортно-туристичної компанії «*****», було виділено три незалежні блоки управління: експлуатаційний, технічний і економічний, кожен з яких підкоряється відповідному керівникові. Взаємозв'язки між керівниками мають лінійний і функціональний характер (рис. 2.2), при цьому лінійні зв'язки відображають рух

управлінських рішень і інформації між лінійними керівниками, які повністю відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів. Така структура має свої переваги, такі як оперативність прийняття управлінських рішень, надійний контроль, чіткість і простота взаємодії та ін. Однак, серед недоліків можна зазначити перевантаження керівництва, обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів, керівник повинен виконувати цілу низку робіт по обліку, контролю якості тощо.

Важливо зазначити, що створення оптимальної та гнучкої організаційної структури є одним з ключових аспектів діяльності транспортно-туристичної компанії, оскільки ефективність підприємства в цілому значною мірою залежить від раціонального складу й зв'язку між підрозділами організації та їх взаємодії з допоміжними підрозділами.

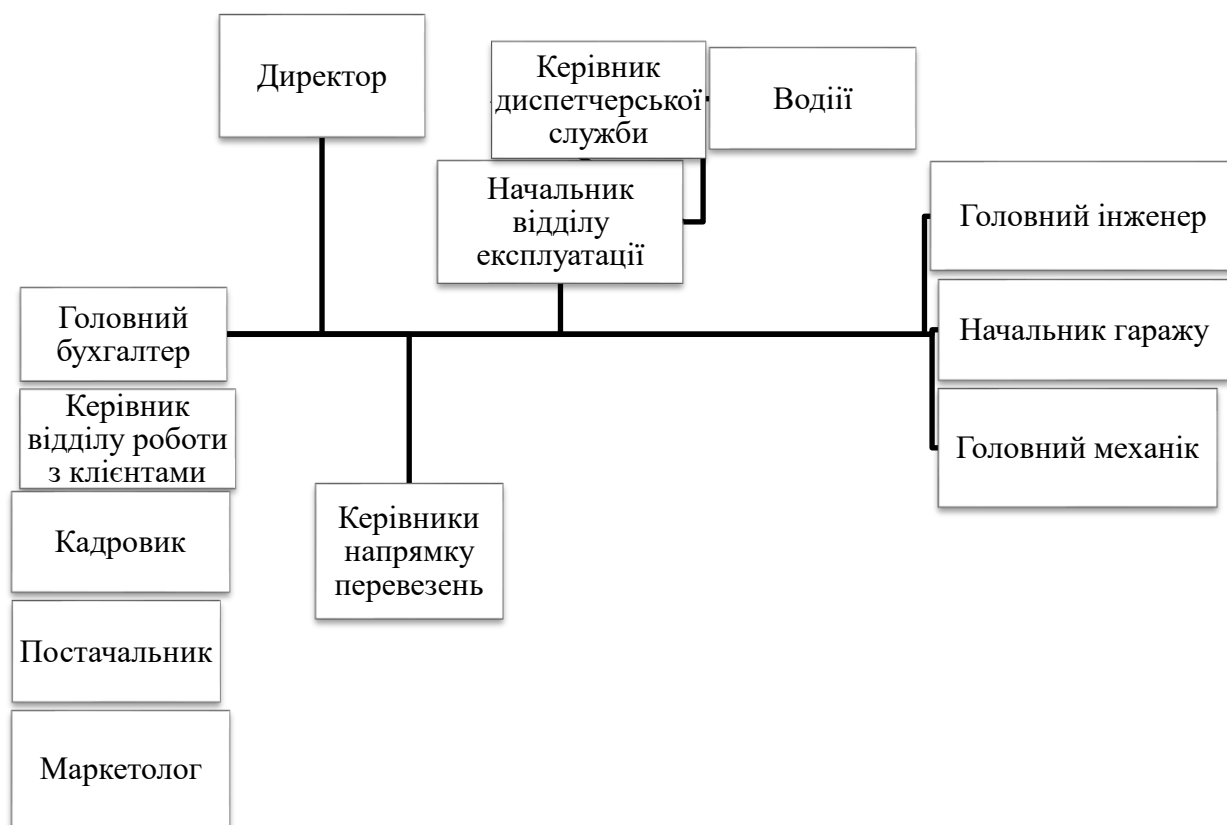


Рис. 2.3. Структура управління ТОВ «*****».

Компанія складається з 156 працівників, включаючи директора. Адміністрація включає директора та інспектора з кадрів. Компаніє має відділ

маркетингу, що складається з відділу продажів та роботи з клієнтами (5 працівників) та бухгалтерії (2 працівників).

Для опису структури персоналу ТОВ «*****» було використано допоміжний матеріал, який містив особисті дані працівників та статистику компанії. Отримані дані були підсумовані та представлені у таблиці 2.6.

*Таблиця 2.6. – Динаміка та структура персоналу ТОВ «*****»
2020-2022 рр.*

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення 2022/2020 (чол.)	Відносне відхилення 2022/2020 (%)
Персонал, всього в т.ч.	121	125	156	35	129
Керівники	9	9	11	2	122
Спеціалісти	32	32	40	8	125
Водії	80	84	105	25	131

У загальному, таблиця 2.6 дає інформацію про зміни кількості працівників у різних категоріях за три роки та відображає динаміку зростання або зменшення працівників у різних категоріях. У 2020 році загальна кількість персоналу становила 121 чоловік, в 2021 році вона зросла до 125 чоловік, а в 2022 році значно збільшилася до 156 чоловік, що є абсолютним відхиленням на 35 чоловік від 2020 року. Відносне відхилення склало 129%. Кількість керівників залишалась стабільною - 9 осіб в обидва роки 2020 та 2021, але зросла до 11 осіб у 2022 році. При цьому абсолютне відхилення становить - 2 особи у порівнянні з 2020 роком або на 122%.

Кількість спеціалістів також зросла протягом трьох років: від 32 осіб в 2020 році до 40 осіб в 2022 році, при цьому абсолютне відхилення становить 8 осіб або 125%.

Найбільший зріст характерний для категорії водії, чисельність їх збільшилася з 80 осіб в 2020 році до 105 осіб в 2022 році. Це є абсолютним відхиленням на 25 осіб від 2020 року або на 131%.

Проведемо аналіз кадрового складу за віковою категорією у таблиці 2.7. В загальному висновку можна сказати, що персонал досліджуваної транспортно-туристичної компанії складається переважно з людей віком від 30 до 60 років, а кількість працівників до 20 років складає лише 2,5% від загальної кількості працівників. Досить високий відсоток керівників належать до вікової категорії від 30 до 40 років (72,7%), тоді як спеціалісти та водії в основному належать до вікової категорії від 40 до 60 років. Кількість водіїв зростає у порівнянні з іншими категоріями працівників, тоді як кількість керівників залишається стабільною. Для керівників та спеціалістів характерний достатньо високий відсоток людей у віковій категорії від 30 до 40 років, тоді як водії в основному належать до вікової категорії від 40 до 60 років.

*Таблиця 2.7. – Склад персоналу за віком у ТОВ «*****», 2022 р.*

Група працівників за віком	Керівники		Спеціалісти		Водії	
	кількість	%	кількість	%	кількість	%
До 20	-	-	1	2,5	-	-
20-30	1	9,1	10	25,0	6	5,7
30-40	8	72,7	14	35,0	43	40,9
40-60	2	18,2	15	37,5	56	53,4
Всього	11	100	40	100	105	100

Проведемо аналіз складу персоналу у ТОВ «*****» за гендерною ознакою.

**Таблиця 2.8. – Розподіл персоналу за гендерною ознакою
у ТОВ «*****», 2022 р.**

Група працівників за гендерною ознакою	Чоловіки		Жінки	
	кількість	%	кількість	%
Керівники	3	2,3	8	34,8
Спеціалісти	25	18,8	15	65,2
Водії	105	78,9	-	-
Всього	133	100	23	100

Аналіз даних свідчить, що найбільше працівників знаходиться в групі "чоловіки" з загальною кількістю 133 особи, а група "жінки" складає всього 23 особи.

За гендерною ознакою керівництво компанії складається в основному з жінок - 8 з 11 керівників (або 73%). Найбільша частина спеціалістів також є жінками - 15 з 40 осіб (або 37,5%). У групі "водії" працюють тільки чоловіки - 105 осіб. Варто звернути увагу на те, що у групі "чоловіки" в цілому більше працівників, але це через те, що в групі "водії" є тільки чоловіки, але в групах "керівники" та "спеціалісти" працює відносно однакова кількість чоловіків і жінок.

З таблиці 2.9 видно, що загальна чисельність працівників у ТОВ «*****» зростає з 2020 року до 2022 року на 35 осіб, абсолютне відхилення складає 129%. Найбільше зростання спостерігається серед працівників з вищою освітою, кількість яких збільшилася на 35 осіб, або 149%. Відносне відхилення складає 1,15 пп. З іншого боку, кількість працівників з середньою спеціальною і технічною освітою залишилася незмінною протягом трьох років, а кількість працівників з середньою загальною освітою зменшилася на 1,3%.

Таблиця 2.9. – Динаміка та структура персоналу ТОВ «***» за рівнем освіти**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення 2022/2020 (чол.)	Відносне відхилення 2022/2020 (%)
Чисельність всього, осіб в т.ч.	121	125	156	35	129
- з вищою освітою	72	76	107	35	149
-з середньою спеціальною і технічною	42	42	42	0	100
- з середньою загальною	7	7	7	0	100
Структура всього, %	100	100	100	-	-
- з вищою освітою	59,5	60,8	68,6	27,1	1,15 пп
-з середньою спеціальною і технічною	34,7	33,6	26,9	-7,8	-
- з середньою загальною	5,8	5,6	4,5	-1,3	-

Структура всього персоналу за освітою також зазначається в таблиці 2.9. Найбільша частка працівників має вищу освіту, їх відносний відсоток зріс з 59,5% у 2020 році до 68,6% у 2022 році. У той же час, відносний відсоток працівників з середньою спеціальною і технічною освітою зменшився з 34,7% у 2020 році до 26,9% у 2022 році, що може вказувати на зміну стратегії компанії.

2.3. Аналіз організації мотивації праці на ТОВ «***»**

Управління персоналом, а відтак і організація мотивації праці у ТОВ «*****» можна визначити як процес, спрямований на забезпечення компанії кваліфікованими працівниками, здатними виконувати свої трудові обов'язки на високому рівні якості. Управління персоналом включає не тільки виконання завдань, покладених на співробітників, але й спілкування з ними, організацію

мотивації працівників, а також їх конгруентність з компанією. Працівники в ТОВ «*****» вважаються активом компанії.

Управління трудовими ресурсами в ТОВ «*****» базується на модельному підході, який включає в себе кадрові процеси, бізнес-процеси та кадрову стратегію, що враховує стратегію організації та інструменти для вирішення кадрових питань. Діяльність управління персоналом в ТОВ «*****» включає виконання різноманітних функцій, зокрема функцію адаптації, оперативної та стратегічної.

Функція адаптації охоплює процес введення нових співробітників у трудовий колектив та визначення специфіки роботи підприємства. Це включає пошук та адаптацію персоналу. Оперативна робота з персоналом включає навчання та розвиток персоналу, проведення оперативної оцінки персоналу та мотивації співробітників.

Стратегічна робота з персоналом націлена на працівників, які працюють на стратегічні цілі компанії та роботу на перспективу.

Ці три функції управління персоналом показують, що ТОВ «*****» приділяє велику увагу організації мотивації праці, що може сприяти покращенню продуктивності та ефективності підприємства. Однак, для досягнення мотиваційних цілей необхідно розробити систему стимулів, включаючи матеріальні та моральні, і дозволити всім співробітникам вільно розвиватись. Високопрофесійні фахівці повинні отримувати високу заробітну плату та бути залученими до управлінської роботи у компанії.

Мотивація праці полягає в створенні умов, які дозволяють працівникам задовольнити свої потреби шляхом досягнення цілей підприємства. Для того, щоб система мотивації персоналу працювала ефективно, вона повинна відображати місію, цілі та перспективи розвитку підприємства (рис. 2.4).

Про якість управління персоналом та організацію мотивації праці свідчить показник продуктивності праці. Показник продуктивності праці є важливим індикатором ефективності не лише працівників, а компанії в цілому. Продуктивність праці може бути визначена як співвідношення між

виробництвом або послугами, які надаються, і кількістю робочих годин, витрачених на їх виконання. Чим вище показник продуктивності праці, тим більше компанія може виробляти або надавати послуг, використовуючи ті ж самі ресурси. Це може призвести до збільшення прибутку та покращення конкурентоспроможності на ринку.

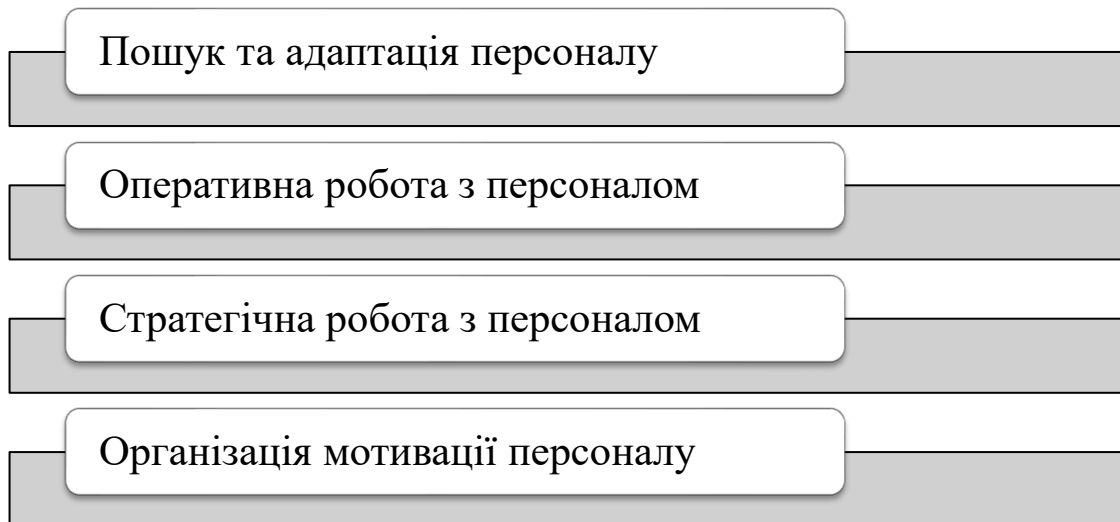


Рис. 2.4. Функції управління персоналом

Однак, важливо пам'ятати, що продуктивність праці не є єдиним індикатором ефективності організації, інші показники, такі як рівень задоволеності клієнтів, добробут працівників та інші також можуть впливати на успішність компанії.

Аналіз даних таблиці 2.10 свідчить, що дохід від надання транспортно-туристичних послуг у ТОВ «*****» збільшився з 40959,0 тис. грн в 2020 році до 109578,8 тис. грн в 2022 році. Абсолютне відхилення становить 68619,8 тис. грн, що є дуже значним збільшенням на 268%. Це свідчить про успішний розвиток бізнесу та підвищення ефективності діяльності компанії.

Середньооблікова чисельність працівників зросла з 121 особи в 2020 році до 156 осіб у 2022 році. Абсолютне відхилення становить 35 осіб або 129%. Це може свідчити про збільшення потреби в робочій силі, яка, можливо, пов'язана зі збільшенням обсягу робіт та зростанням бізнесу компанії. Продуктивність праці спочатку знизилася з 338,5 тис. грн/ос. в 2020 році до 333,5 тис. грн/ос. у

2021 році, але потім значно зросла до 702,7 тис. грн/ос. у 2022 році. Абсолютне відхилення становить 363,9 тис. грн/ос. або 208%.

Таблиця 2.10. – Динаміка продуктивності праці в ТОВ «*****»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення 2022/2020 (чол.)	Відносне відхилення 2022/2020 (%)
Дохід від надання послуг, тис.грн	40959,0	41684,7	109578,8	68619,8	268
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	121	125	156	35	129
Продуктивність праці, тис.грн/ос.	338,5	333,5	702,7	363,9	208

Два взаємопов'язані фактори - мотивація та умови праці - мають значний вплив на продуктивність працівника. Іншими словами, якщо умови праці покращуються, це збільшує шанси на більшу мотивацію працівників та, отже, збільшення їх продуктивності. Оплата праці може бути одним з важливих факторів мотивації працівників. Коли люди отримують достатню оплату за свою роботу, вони можуть відчувати, що їх праця цінується і вони отримують від неї належну винагороду (таблиця 2.11).

З таблиці можна побачити, що фонд оплати праці у ТОВ «*****» збільшився з 2020 року до 2022 року на 203%, що свідчить про значне зростання витрат на оплату праці працівників. Водночас, середньомісячна зарплата на одного працівника зросла на 158%, що також свідчить про підвищення оплати праці. З іншого боку, зростання фонду оплати праці може бути наслідком збільшення чисельності працівників, тому необхідно звернути увагу на показник середньооблікової чисельності працівників. Середньооблікова чисельність працівників зросла на 129% за період з 2020 до 2022 року. Також було зазначено

збільшення середньомісячної зарплати на одного працівника на 5,54 тис. грн., що є досить високим показником, особливо порівняно з показниками збільшення фонду оплати праці та середньооблікової чисельності працівників.

*Таблиця 2.11. – Динаміка фонду заробітної плати в ТОВ «*****»*

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення 2022/2020 (чол.)	Відносне відхилення 2022/2020 (%)
Фонд оплати праці, тис.грн				14411,26	203
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	121	125	156	35	129
Середньомісячна зарплата на 1 працівника, тис.грн.					158

Отже, загальна тенденція збільшення фонду оплати праці, середньооблікової чисельності працівників та середньомісячної зарплати на одного працівника свідчить про позитивний розвиток ТОВ «*****» та увагу до оплати праці працівників. Однак, необхідно враховувати рівень інфляції, щоб оцінити реальні зміни в оплаті праці.

Щоб забезпечити такі умови, ТОВ «*****» використовує різні методи стимулювання праці. Компанія забезпечує своїх співробітників усім необхідним для виконання роботи, і виділяє значні кошти на соціальний захист. Колективний договір, що діє на підприємстві, містить додаткові пільги та гарантії для працівників. Зокрема, підприємство надає заохочення у вигляді виплат до ювілеїв, в зв'язку з весіллям, народженням дитини та виходом на пенсію. Також діє програма медичного страхування.

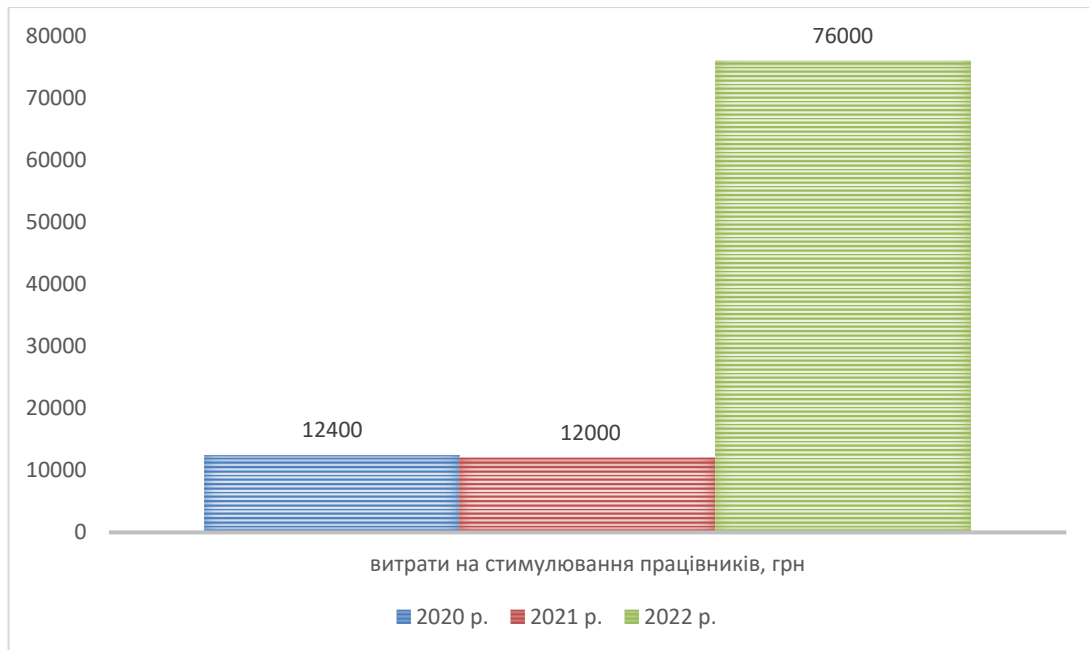


Рис. 2.4. Динаміка витрат на стимулювання працівників

Отже, дослідження показало, що на підприємстві використовуються матеріальні методи мотивації, такі як преміювання за результатами роботи та нагородження до особистих свят. Немає витрат на нематеріальні заходи, такі як навчання персоналу, хоча працівники вважають ці напрямки мотивації важливими.

Шляхом проведеного дослідження, яке включало анкетування працівників ТОВ «*****», було виявлено проблеми задоволеності існуючими методами мотивації на підприємстві. Згідно з отриманими результатами анкетування, 92% опитаних висловили незадоволеність розміром заробітної плати. Дані результати подано в таблиці 2.11.

Більша половина працівників, а саме 52%, виявили незадоволення відносинами з безпосереднім керівником, згідно з результатами дослідження. Також 42% опитаних висловили незадоволення санітарно-гігієнічними та технічними умовами, а також 74% працівників не задоволені режимом роботи.

Питання, яке стосувалось впливу різних чинників на трудову активність працівників, показало, що всі опитані відзначили позитивний вплив матеріальної мотивації на їх трудову активність (таблиця 2.12).

Таблиця 2.11. – – Відповіді на питання «Якою мірою Вас задовольняють різні сторони Вашої роботи», %

Якою мірою Ви задоволені?	Задоволений	Важко відповісти	Не задоволений
Розмір заробітку	2	6	92
Режим роботи	17	9	74
Самостійність в роботі	78	8	14
Можливість просування по службі	56	19	25
Санітарно-гігієнічні та технічні умови	36	22	42
Відносини з колегами	82	8	10
Відносини з безпосереднім керівником	16	32	52

Таблиця 2.12. – – Відповіді на питання «Якою мірою Вас задовольняють наступні чинники», %

Чинники мотивації	Стимулює	Знижує	Не діє
Матеріальне стимулювання	100	-	-
Моральне стимулювання	86	-	14
Командна робота	78	8	14
Інновації на роботі	26	19	55

Згідно з результатами проведеного дослідження, у транспортно-туристичній компанії використовуються матеріальні методи мотивації, такі як преміювання за результатами роботи та нагородження до особистих свят. На жаль, не відділяються кошти на нематеріальні заходи, такі як навчання персоналу, хоча працівники розглядають їх як важливі напрямки мотивації. При проведенні дослідження було виявлено негативну тенденцію - спостерігається зменшення частки фонду стимулювання працівників до загального фонду оплати праці.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

3.1. Організаційно-економічний механізм управління мотивацією праці

В наш час виникає потреба в науково обґрунтованих стратегіях управління мотивацією працівників на мікрорівні, щоб стимулювати їх продуктивну та якісну працю і спільно досягати мети підприємства та працівників. Це особливо важливо для формування соціально орієнтованої ринкової економіки в Україні. Організаційно-економічний механізм управління є свідомим впливом на об'єкти, процеси та учасників економічної діяльності з метою досягнення бажаних результатів. У зв'язку з цим, формування ефективного організаційно-економічного механізму управління мотивацією персоналу на мікрорівні є актуальним завданням в умовах нових вимог господарювання і формування нового світового порядку.

Організаційно-економічний механізм управління мотивацією персоналу передбачає застосування різних інструментів і методів, що дозволяють створити ефективну систему мотивації працівників. Серед таких інструментів можна виділити [11]:

1. Мотиваційну систему у вигляді матеріальної, що передбачає використання різних форм оплати праці: фіксована зарплата, премії за досягнення певних результатів, бонуси за високу продуктивність тощо.
2. Систему соціальних пільг та компенсацій, таких як страхування, медичне страхування, пенсійні фонди, відпустки, додаткові вихідні дні, корпоративні заходи та інші форми соціальної підтримки.
3. Систему розвитку кар'єри та професійного зростання працівників, що включає навчання, тренінги, семінари, конференції, наставництво, менторинг та інші методи підвищення кваліфікації та розвитку навичок.

4. Систему визнання та нагородження, яка базується на принципі визнання та пошани до працівників, їхніх досягнень та внеску в розвиток підприємства.
5. Культуру організації, яка базується на підтримці та стимулюванні взаємодії між працівниками, забезпеченні комфортних умов праці та навколишнього середовища, що сприяє підвищенню мотивації та задоволеності працівників.

Дослідження в галузі управління мотивацією персоналу показали, що організаційно-економічний механізм управління мотивацією включає наступні складові: суб'єкти та об'єкти управління, етапи впровадження та використання системи мотивації, а також принципи, критерії, методи і результати ефективного управління системою мотивації персоналу. Головною метою формування такого механізму є створення ефективної системи мотивації персоналу, яка б діяла протягом усього процесу досягнення цілей підприємства та задовольняла інтереси та потреби працівників. Це можливо за рахунок використання комплексного підходу до стимулювання персоналу різними методами та пов'язування ступеня досягнення цілей підприємства з рівнем стимулювання персоналу [8].

Організаційно-економічний механізм управління мотивацією персоналу в транспортно-туристичній галузі має на меті формування якісного трудового потенціалу для надання транспортно-туристичних послуг та забезпечення стабільного функціонування системи мотивації працівників. Для досягнення цієї мети необхідно дотримуватися певних принципів, функцій та методів управління мотивацією персоналу, які включають: встановлення чітких цілей і задач, порядок і планування, системність, дотримання законодавства, пропорціональність, диференціацію та комплексну мотивацію.

Управління організаційно-економічним механізмом включає декілька функцій, серед яких можна виділити наступні: цілепокладання, планування, аналіз, організація, координація, контроль, мотивація та регулювання.

Побудова моделі управління організаційно-економічним механізмом формування мотивації персоналу може бути поділена на п'ять етапів. Перші два етапи включають встановлення цілей сільськогосподарського підприємства, збір та аналіз інформації про діючу систему стимулювання, окреслення функцій та ефективності підрозділів, визначення зон відповідальності, виконання робіт та критеріїв ефективності. На нашу думку, на цих етапах також необхідно створити робочу групу зі спеціалістів (начальників відділу кадрів та економічного відділу), яка здійснюватиме діагностику поточної ситуації стимулювання, проектування та впровадження системи мотивації персоналу [2, С. 157-162].

На третьому етапі проводиться анкетування працівників з метою визначення рівнів задоволеності потреб та визначення стратегічних альтернатив на основі інтегральної оцінки. Після цього переходимо до четвертого етапу - розробки та впровадження засобів стимулювання згідно визначених рівнів, з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів підприємства. На завершальному етапі оцінюється ефективність запроваджених засобів стимулювання, виявляються та усуваються всі недоліки, закріплюються нові механізми стимулювання та визначається план переходу на нову систему стимулювання.

При стимулювання персоналу транспортно-туристичних підприємств існує проблема відсутності зв'язку між суб'єктами та об'єктами мотивації. Керівництво не проводить комплексної оцінки та моніторингу ступеня задоволення працівників застосовуваними інструментами стимулювання праці, їх структурою та способами реалізації через відсутність адекватної методики оцінювання відповідних процесів. Щоб підвищити продуктивність праці та досягти визначеної мети, необхідно, щоб керівники транспортно-логістичних підприємств знали та застосовували ефективні методи стимулювання особистих і колективних інтересів працівників та задовольняли їх потреби. Об'єктивна оцінка ефективності задоволеності потреб працівників передбачає обґрунтування відповідних критеріїв оцінки та рівнів задоволеності (таблиця 3.1.).

Таблиця 3.1. – Критерії та рівні задоволеності потреб працівників транспортно-туристичних підприємств

Високий рівень	Середній рівень	Достатній рівень	Низький рівень	Критичний рівень
<i>Економічні критерії</i>				
Працівники беруть участь у формуванні прибутку підприємства.	Керівництво надає допомогу працівникам та їх родинам у здобутті освіти та інших знань.	Співробітники мають право на соціальні пільги та гарантії.	На підприємстві застосовуються різні види премій для стимулювання працівників.	Мінімальний рівень заробітної плати забезпечується на підприємстві.
<i>Організаційні критерії</i>				
Забезпечення цікавої та значущої роботи з можливістю кар'єрного росту	Участь в справах підприємства; інформування про діяльність підприємства	Можливість професійного росту, та кар'єрного зростання	Сприятливі взаємини з колегами	Гуманізація праці, включаючи збагачення змісту роботи, створення сприятливих умов праці та раціоналізацію режиму праці та відпочинку
<i>Соціально-психологічні критерії</i>				
Відповідність роботи з особистими здібностями, нагородження працівників за креативність грамотами, медалями, путівками	Нагородження за досягнення на роботі подарунками та сувенірами; проведення різних культурних, спортивних, трудових заходів на підприємстві	Мотивація за досягнення цілей шляхом участі у колективній роботі; подяка, висловлена керівництвом на загальних зборах, на виставках та ярмарках	Створення сприятливого соціально-психологічного клімату на підприємстві, персональні поздоровлення від керівництва з нагоди свят та сімейних дат	Усна подяка та схвалення з боку керівництва, вираження подяки у ЗМІ.

*джерело [3]

Загальною характеристикою критеріїв задоволеності працівників можна вважати забезпечення належного рівня економічних умов праці, таких як

заробітна плата, доплати, премії, соціальні пільги, гарантії та інші пільги. Організаційні критерії включають гуманізацію процесу праці, визнання заслуг працівників, делегування обов'язків, раціоналізацію режимів праці та відпочинку, наявність корпоративної культури, проведення культурних та спортивних заходів. Соціально-психологічні критерії включають подяку керівництва, нагородження за трудові досягнення та винахідництво грамотами, подарунками, сувенірами та іншими методами створення сприятливого соціально-психологічного клімату на підприємстві.

Отже, враховуючи визначені критерії та рівні задоволеності потреб персоналу транспортно-туристичного підприємства ТОВ «*****» можна розробити організаційно-економічний механізм управління мотивацією, який буде забезпечувати ефективну комбінацію матеріальної та нематеріальної мотивації працівників. Цей механізм може передбачати різні форми матеріальної мотивації, такі як збільшення заробітної плати, доплати за виконання певних завдань, виплату премій та участь у прибутку підприємства. Нематеріальна мотивація може забезпечуватись шляхом гуманізації умов праці, забезпеченням соціальних гарантій та пільг, розвитком корпоративної культури та організацією спортивних та культурних заходів [16, С.8-11].

Важливим елементом механізму управління мотивацією є розробка індивідуальних планів мотивації для кожного працівника з урахуванням його потреб та професійних здібностей. Також може бути важливим використання гнучких форм роботи, таких як віддалена робота (при формуванні замовлень на квитки, при бронюванні місць), які забезпечують більшу свободу в організації робочого часу та забезпечують гнучкість робочого дня для працівників.

Загалом, розробка такого механізму дозволить забезпечити високий рівень мотивації працівників, що сприятиме досягненню економічних ефектів та конкурентоспроможності транспортно-туристичних підприємств.

3.2. Соціально-орієнтована система організації мотивації праці

На даний момент українська система управління підприємницькими структурами туристичної галузі перебуває на етапі реформування. Літературні джерела демонструють, що існує багато варіантів можливих систем управління, які були проаналізовані за кордоном. Серед них, ефективним вважається соціально-орієнтоване управління. Однак, досвід провідних країн світу показує, що досягнення таких умов може бути забезпечено різними способами. Тому для туристичних підприємств важливо вибрати соціальні напрями діяльності, які збережуть економічну ефективність, збережуть орієнтацію на широкий коло клієнтів і одночасно підвищать якість надання туристичних послуг.

Одним із головних чинників розвитку територій у країнах членах ЄС виступають трудові ресурси, які відзначаються відповідальністю, законослухняністю, ініціативністю, чесністю, позитивним ставленням до праці, зниженням соціальної напруги в суспільстві та зменшенням відхилення від прийнятих ціннісно-нормативних стандартів, опортуністичної поведінки (ухилення від виконання службових обов'язків, крадіжки, шкідництво, недбалість, використання службового становища). В той час як для українця характерними рисами, з одного боку є індивідуалізм, ощадливість, ініціативність, а з іншого – безвідповідальність, завищені соціальні очікування, духовна, моральна, культурна спустошеність, девіантна та опортуністична поведінка [25]. Відтак, суб'єкти та об'єкти господарської діяльності західноєвропейського суспільства значно відрізняються від українців саме в ціннісному аспекті. Війна з РФ показала нашу стійкість та моральні цінності. У цьому контексті, необхідним для розвитку трудових ресурсів можна вважати формування внутрішнього ціннісного світу особистості, відповідно до її моральних, духовних, культурних, освітніх уподобань, що впливатиме на мотивацію та поведінку трудових ресурсів.

Ціль туристичної послуги - поєднати зусилля вітчизняних туроператорів та іноземних операторів на глобальному ринку, щоб пропонувати якісні послуги,

орієнтовані на гуманістичні ідеали, соціальні програми та відповідність світовій економічній моделі. Хоча соціальні та економічні механізми, що регулюють взаємодію між туристичними компаніями та їх клієнтами, стимулюють надання якісних туристичних послуг, ці послуги не завжди мають однакову якість для вітчизняних та іноземних туристів. Сучасна ринкова система організації туристичного бізнесу є більш офіційною та прозорою, хоча залишається проблема недостатньої інтеграції в світові соціальні програми та ініціативи сталого розвитку. Такі ініціативи стали підґрунтям для трансформації діяльності туристичних підприємств, проте українські підприємці, що працюють у сфері туризму, мають визначити пріоритети соціальних дій та напрями реалізації соціальних програм для найбільш ефективної роботи у цій сфері [13].

Міжнародні програми сталого розвитку та ініціативи UNWTO, які стосуються збереження довкілля та розвитку «зеленого» туризму дозволяють забезпечити повну відповідність розвитку туристичних підприємств та загальних підходів до розвитку КСВ в країні. Українські туристичні підприємства, так само як і всесвітньо відомі транснаціональні туристичні корпорації, мають приєднуватися до глобальних соціальних ініціатив з метою реалізації соціальних програм та програм сталого розвитку. Основними ініціативами в цьому напрямку є ініціативи UNWTO, зокрема: «Біорізноманіття», «Заходи в сфері протидії зміні клімату», «Глобальна ініціатива туризму», «Енергоефективні рішення в готелях», «Єдина планета», «Ефективність ресурсів у туризмі» та «Сприяння подорожам» [32].

Соціально-економічні передумови розвитку туристичної діяльності чітко визначені в Порядку денному ООН на 2030 рік. Однак для досягнення цієї мети необхідні чіткі рамки реалізації, адекватне фінансування та інвестиції в технології, інфраструктуру та людські ресурси. UNWTO розробляє та реалізує програми, що спрямовані на соціальний розвиток, та намагається залучити туристичні підприємства до виконання цих локальних програм.

Такі програми та ініціативи допомагають забезпечити сталість та екологічність розвитку туризму в Україні та по всьому світу. Тому туристичні

підприємства повинні активно долучатися до цих програм, щоб не тільки забезпечити сталість своєї діяльності, але й відповідати на потреби суспільства та навколишнього середовища.

Згідно з Порядком денним ООН на 2030 рік, розвиток соціально відповідального бізнесу має бути пріоритетним напрямком для країн у світі. У цьому контексті, Україна розробила концепцію державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу на період до 2030 року, яка гармонізується з документами ООН та має чіткі рамки реалізації, адекватне фінансування та інвестиції в технології, інфраструктуру та людські ресурси [32].

UNWTO розробила програми, що пов'язані із соціальним розвитком, які допомагають забезпечити сталість та екологічність розвитку туризму. Ці програми допомагають туристичним підприємствам долучитися до глобальних соціальних ініціатив та забезпечити сталість своєї діяльності, відповідати на потреби суспільства та навколишнього середовища.

Ця концепція передбачає, що туристичні підприємства повинні розвивати соціально відповідальний бізнес. Для цього пропонуються деякі напрями розвитку соціальної діяльності туристичних підприємств, зокрема [7]:

1. Розроблення стратегій соціальної відповідальності з урахуванням інтересів громади і суспільства. Це означає, що туристичні підприємства повинні розглядати вплив своєї діяльності на оточуюче середовище та займатися діяльністю, яка б сприяла розвитку території та підвищенню якості життя місцевого населення.
2. Створення нових робочих місць. Туристичні підприємства можуть сприяти створенню робочих місць на території, де вони діють, тим самим забезпечуючи зайнятість місцевого населення та підвищуючи рівень його життя.
3. Публікація звітів про управління. Туристичні підприємства повинні публікувати звіти про свою діяльність, щоб дати змогу громадськості оцінити їхню соціальну відповідальність та взаємовідносини з оточуючим середовищем та місцевим населенням.

4. Здійснення благодійних заходів, спрямованих на підтримку соціально незахищених верств населення. Туристичні підприємства можуть допомагати соціально незахищеним верствам населення, надаючи благодійну допомогу, організовуючи акції та заходи, спрямовані на підтримку таких людей.

У часі війни соціальна відповідальність транспортно-туристичних компаній особливо актуальна.

Українські туристичні підприємства в сфері корпоративної соціальної відповідальності відповідають основним напрямам, які були запропоновані ООН. Глобальний договір ООН містить 10 рекомендацій щодо корпоративної соціальної відповідальності, які підприємства повинні реалізовувати. Ці напрями включають підтримку та повагу до прав людини, гарантії того, що організації не підтримують порушення прав людини, сприяння свободі асоціацій та визнанню права на ефективні загальні переговори, скасування обов'язкової або примусової праці, дитячої праці та дискримінації щодо зайнятості та професії. Крім того, туристичні підприємства повинні сприяти програмам профілактики, що забезпечують охорону навколишнього середовища, вживати ініціатив для сприяння підвищенню екологічної відповідальності, розвивати екологічно чисті технології і боротися з усіма формами корупції.

Уряд України закріпив прагнення ООН, які мають рекомендаційний характер, у своїх нормативних документах. Серед головних документів в цій сфері є "Концепція реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року", яку схвалив Кабінет Міністрів України розпорядженням від 24 січня 2020 року № 66-р.

У Концепції, що була затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 р. № 66-р, основними напрямками розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на добровільних засадах є застосування інноваційних екологічно безпечних та енергоефективних технологій, запобігання негативному впливу на навколишнє природне середовище та

утилізація відходів (таблиця 3.2). Ці напрями повинні реалізовуватися суб'єктами господарської діяльності, включаючи туристичні підприємства [29].

Таблиця 3.2. - Напрями КСВ у Концепції та в діяльності туристичних підприємств

Короткострокові завдання Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року	Довгострокові завдання Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року	Напрями корпоративної соціальної відповідальності туристичних підприємств, що запропоновані в процесі проведення досліджень
<p>Забезпечення створення сприятливих правових та фінансових умов для розвитку соціально відповідального туристичного бізнесу.</p> <p>Створення нових робочих місць для внутрішньо переміщених осіб та осіб з інвалідністю в туристичній галузі.</p> <p>Забезпечення безпечних та здорових умов праці для працівників у туристичній сфері, зменшення рівнів виробничого травматизму та професійної захворюваності.</p> <p>Забезпечення рівних можливостей для працівників у вирішенні питань працевлаштування без дискримінації за ознакою статі.</p>	<p>Основні цілі державної політики повинні бути спрямовані на забезпечення сталого соціально-економічного розвитку країни та досягнення цілей сталого розвитку відповідно до визначених показників. Важливим елементом цього процесу є розвиток соціально відповідального бізнесу, підвищення конкурентоспроможності країни, збільшення обсягу ринків товарів та послуг, зростання рівня оплати праці та зайнятості населення, підвищення ділової репутації бізнесу, покращення якості дорожньої інфраструктури, забезпечення інноваційного та технологічного розвитку, а також підвищення якості людського капіталу.</p>	<p>У рамках внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності туристичне підприємство може створювати програми «внутрішніх» інвестицій з наступними цілями:</p> <ul style="list-style-type: none"> • розвиток персоналу і підвищення професійної кваліфікації працівників; • формування корпоративної культури; • організацію відпочинку та оздоровлення працівників та їх сімей; • додаткове медичне та соціальне страхування співробітників і членів їх сімей; • залучення та підтримку молоді, в тому числі в освітніх програмах; • спортивні програми; • надання матеріальної допомоги.

*джерело [24].

Соціально-орієнтоване управління мотивацією праці - це підхід до управління персоналом, який зосереджений на задоволенні потреб індивіда на робочому місці, враховуючи соціальні та психологічні фактори, а не тільки економічні. Основна мета такого підходу полягає у створенні сприятливого робочого середовища, яке спонукає працівників до розвитку і досягнення своїх професійних та особистісних цілей, підвищенні їх задоволеності від роботи та збільшенні продуктивності праці [25].

Соціально-орієнтоване управління мотивацією праці включає в себе такі елементи, як розвиток кар'єри, розширення можливостей для навчання та професійного розвитку, забезпечення соціальних гарантій та підтримки, мотивацію до досягнення високих результатів, забезпечення чесної та справедливої оплати праці, а також створення сприятливого робочого середовища.

Такий підхід до управління персоналом зазвичай використовують компанії, які вважають, що високий рівень задоволеності працівників призводить до збільшення продуктивності праці, зниження рівня втрати персоналу та підвищення репутації компанії.

Соціально-орієнтоване управління мотивацією праці в туризмі має на меті забезпечення ефективної роботи працівників галузі та задоволення їх потреб у соціальній сфері. Для досягнення цієї мети можна виділити наступні напрямки [7]:

1. Створення сприятливих умов праці. Це може включати забезпечення належного рівня заробітної плати, соціальних гарантій, участі в програмах корпоративного соціального захисту, забезпечення безпеки праці та ін.
2. Розвиток кар'єри та професійного зростання. Програми навчання, тренінгів та розвитку навичок допоможуть сприяти самореалізації працівників та підвищенню їх професійної кваліфікації, що може впливати на їхню мотивацію.
3. Забезпечення балансу між роботою та особистим життям. Створення умов для сумісної праці та особистого життя працівників може бути корисним для підвищення їхньої мотивації та задоволення.
4. Залучення працівників до управління. Залучення працівників до управління та прийняття рішень може підвищити їхню мотивацію та відчуття відповідальності за результати своєї роботи.
5. Підтримка розвитку культури організації. Створення умов для розвитку культури організації, сприяння командній роботі та співпраці між

працівниками може позитивно впливати на мотивацію та результативність роботи.

3.3. Ефективність функціонування механізму мотивації персоналу на ТОВ «***»**

Дослідження проблем мотивації має значення як у теорії, так і на практиці. Від того, як людина сприймає свою роботу та які мотиви її направляють, залежить її відношення до неї. Інтелект та професійна підготовка впливають на різноманітність потреб, інтересів та мотиваційних настанов працівника. Застосування сучасних методів матеріального стимулювання є необхідним для досягнення ефективної мотивації. Моніторинг економічних інтересів працівників, умов праці та життя, сімейного стану та трудових навичок допомагає розробляти системи матеріальних стимулів, які поєднують матеріальну заінтересованість персоналу та продуктивність його праці [6].

Історія наукових поглядів на мотивацію свідчить, що їхня еволюція відбувалася у залежності від розвитку суспільного виробництва, підвищення якості робочої сили та поліпшення добробуту людей. Глибина дослідження проблем мотивації обумовлена відповідними матеріальними передумовами у суспільстві. Щоб посилити роль оплати праці в системі мотивації, необхідно забезпечити безпосередній зв'язок між оплатою праці та її результатами. Кожен працівник повинен відчувати прямий зв'язок між рівнем матеріальної винагороди та продуктивністю праці, а також розміром заробітної плати та результатами підприємства.

Використовуючи економіко-математичний інструментарій, нами проведено дослідження впливу продуктивності праці на показники ефективності діяльності досліджуваного транспортно-туристичного підприємства ТОВ «*****» (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3.- Взаємозв'язок між показниками ефективності діяльності транспортно-туристичного підприємства і оплатою праці працівників (2017-2021рр.)

Функція	Коефіцієнт детермінації
Взаємозв'язок чистого прибутку (збитку) підприємства від середньомісячної номінальної заробітної плати	
$y = 8,9155x - 38869$	0,7555
Взаємозв'язок продуктивності праці у досліджуваному підприємстві від середньомісячної номінальної заробітної плати	
$y = 0,0489x - 109,01$	0,7655

Ця таблиця містить результати аналізу взаємозв'язку між показниками ефективності діяльності транспортно-туристичного підприємства і оплатою праці працівників за період з 2017 по 2021 роки.

Перша функція показує зв'язок між чистим прибутком (збитком) підприємства та середньомісячною номінальною заробітною платою. Коефіцієнт детермінації становить 0,7555, що свідчить про досить тісний зв'язок між цими двома показниками. Рівняння регресії, яке використовується для моделювання цього зв'язку, має вигляд $y = 8,9155x - 38869$. Це означає, що зростання середньомісячної номінальної заробітної плати на одиницю призводить до зростання чистого прибутку на 8,9155 одиниць.

Друга функція показує зв'язок між продуктивністю праці та середньомісячною номінальною заробітною платою. Коефіцієнт детермінації для цієї моделі становить 0,7655, що свідчить про тісний зв'язок між цими двома показниками (рис. 3.1). Рівняння регресії для цього зв'язку має вигляд $y = 0,0489x - 109,01$. Це означає, що зростання середньомісячної номінальної заробітної плати на одиницю призводить до зростання продуктивності праці на 0,0489 одиниць (рис. 3.2).

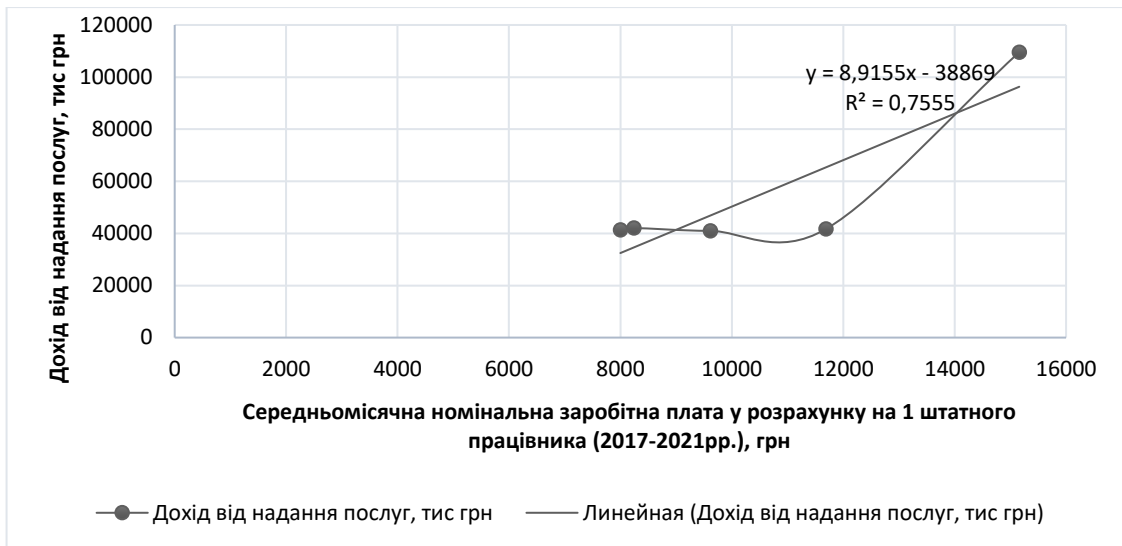


Рис. 3.1. Залежність між показниками доходу від надання послуг і середньомісячною оплатою праці для працівників транспортно-туристичної компанії (2017-2021 рр.)

Отже, результати аналізу показують тісний зв'язок між оплатою праці працівників та ефективністю діяльності транспортно-туристичного підприємства, що може вказувати на важливість правильного управління.

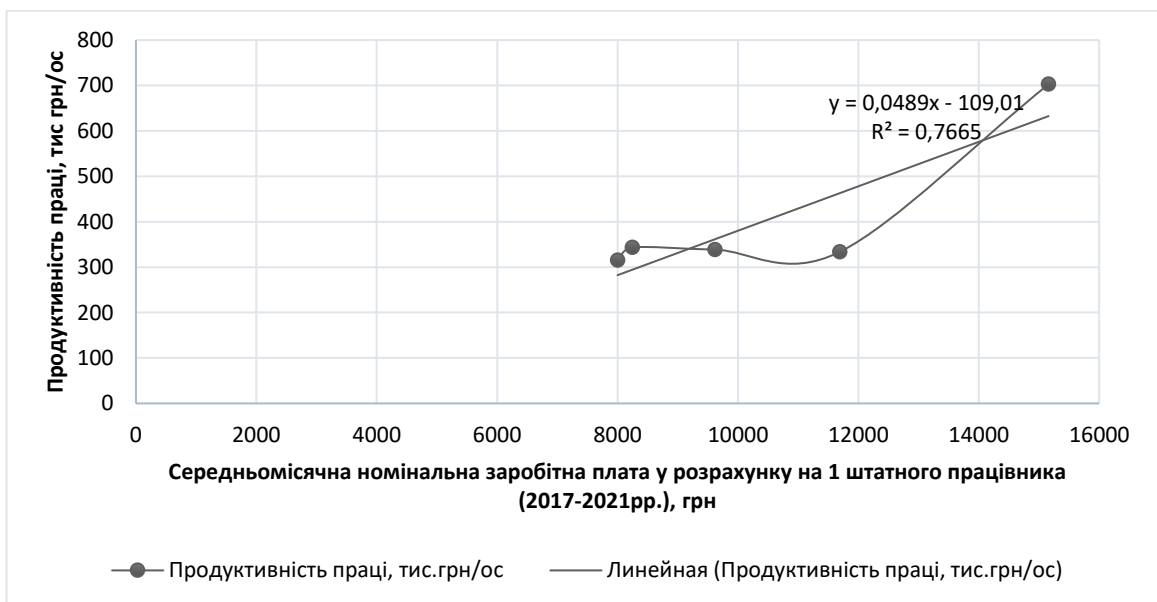


Рис. 3.2. Залежність між продуктивністю праці і середньомісячною оплатою праці працівників досліджуваного підприємства (2017-2021 рр.)

Науковці стверджують, що необхідно створити механізм мотивації на підприємствах для підвищення ефективності праці. Це означає застосування методів та прийомів, що впливають на керівництво та спонукають працівників

до певної поведінки, щоб досягти цілей підприємства. Основою цих перетворень є необхідність задоволення особистих потреб працівників. Вдосконалення системи мотивації полягає у використанні комплексу заходів, таких як матеріальне стимулювання (поліпшення оплати праці, преміювання та ін.), поліпшення організації праці (вдосконалення умов праці, використання гнучких графіків тощо), підвищення якості робочої сили (навчання), залучення до процесу управління персоналом та моральних заохочень. Ідеальна ситуація на практиці полягає в тому, що мотиваційні цілі кожного окремого працівника співпадають з інтересами підприємства і призводять до успіху останнього. Правильно організована система мотивації допомагає підвищувати ефективність роботи персоналу, збільшувати обсяги продажів, покращувати виробничий процес та рівень обслуговування клієнтів без значних матеріальних витрат. Це пояснюється тим, що коли працівник виконує свої обов'язки із задоволенням, а його цілі співпадають із розвитком підприємства, його корисна дія зростає в рази.

Для забезпечення швидкого та стабільного розвитку підприємства необхідно, щоб керівник брав участь у мотивації персоналу, що дозволить створити єдину команду, яка спільно працюватиме для досягнення спільних цілей. При прийомі на роботу менеджер з персоналу повинен визначити, яка саме мотивація є прийнятною для потенційного працівника. Якщо кандидат цікавиться лише можливістю заробляти гроші, то фінансова мотивація є основною. У разі, якщо престиж, стабільність, соціальний захист, доступ до певних привілеїв чи переваг, можливість навчання важливіші, то необхідно враховувати нефінансову мотивацію.

Не менш важливою формою є нефінансова, або непрямая мотивація. На глибоке переконання багатьох бізнесменів і фахівців з управління, цей вид мотивації важливіший за фінансову мотивацію для успішного розвитку бізнесу. Серед видів непрямой мотивації пропонується обирати такі: соціальний пакет; мотиваційні подарунки; підвищення кваліфікації; спільні корпоративні святкування; відкритість і постійний діалог керівництва з персоналом; інші види мотивації. Інший вид мотивації – це соціальні вигоди, зокрема безкоштовні

медичні огляди, безкоштовний відпочинок під час відпустки, можливості для оздоровлення й заняття спортом. Така мотивація передбачає порівняно невисокі витрати протягом року на одного працівника, проте підвищує статус підприємства в очах персоналу, оскільки він відчуває турботу про себе керівництва. На сьогодні досить активно застосовується непряме фінансування працівника іноземними підприємствами, яке передбачає перерахування протягом року певної суми на окремий рахунок, отримати яку працівник зможе лише через певний період (5–10 років). Наявність додаткового соціального захисту слугує стимулювальним фактором для працівника, який прагне стабільності після виходу на пенсію. А підприємство якоюсь мірою «прив'язує» такого працівника до себе, витрачаючи менше коштів, ніж якщо було б потрібно підвищувати заробітну платню [6].

Однаково важливою формою є непряма мотивація, яка не пов'язана з фінансами. За переконанням багатьох бізнесменів та фахівців з управління, цей вид мотивації є більш важливим для успішного розвитку бізнесу, ніж фінансова мотивація. До таких видів непрямой мотивації належать соціальний пакет, мотиваційні подарунки, підвищення кваліфікації, спільні корпоративні святкування, відкритість та постійний діалог керівництва з персоналом та інші. Іншим видом непрямой мотивації є соціальні вигоди, такі як безкоштовні медичні огляди, безкоштовний відпочинок під час відпустки, можливості для оздоровлення та занять спортом. Витрати на ці види мотивації не є дуже великими, проте вони збільшують статус підприємства в очах персоналу, оскільки він відчуває турботу керівництва про своє благополуччя. Зараз досить популярним є непряме фінансування з боку іноземних підприємств, яке передбачає перерахування певної суми на окремий рахунок, отримати яку працівник може лише через певний період (5-10 років). Цей вид мотивації є стимулюючим для працівника, який прагне стабільності після виходу на пенсію. Крім того, таке підприємство "прив'язує" такого працівника до себе, витрачаючи менше коштів, ніж якщо було б потрібно підвищувати заробітну плату [12].

Отже, можна зазначити, що є багато прикладів, як мотивація впливає на підвищення продуктивності праці. Механізм мотивації повинен забезпечити можливість задоволення різних потреб людини під час трудової діяльності, а також досягнення бажаних результатів та цілей підприємства. Цей механізм складається з різних дій, що спрямовані на формування, активізацію та задоволення потреб залежно від результатів праці та досягнення цілей. Кожен працівник має різні особисті якості та потреби, які повинні бути враховані при стимулюванні його праці, щоб використовувати його потенціал найбільш ефективно [1]. Тому, щоб підвищити ефективність підприємства, потрібна висока трудова активність працівників, а керівники повинні забезпечити гарантовані умови праці для збільшення якості продукції та рентабельності. Для досягнення цієї мети, важливо досліджувати спонуки до трудової діяльності та стимулювання роботи працівників, враховуючи їхні індивідуальні потреби. Варто зазначити, що неможливо виділити лише один фактор, який впливає на працівника, і тому необхідно комбінувати та враховувати різні стимули та мотиви, щоб досягти бажаного мотиваційного ефекту.

Висновки та пропозиції

Необхідність розвитку економіки України загалом та транспортної інфраструктури туристичної галузі зокрема, вимагає впровадження нової системи мотивації праці, яка буде сприяти підвищенню продуктивності праці, покращенню її якості, забезпеченню соціально-економічної привабливості відповідних професій, зміні принципів соціальної підтримки та підвищенню рівня соціального захисту працівників. Ефективна мотиваційна система є необхідною умовою успішного та інноваційного розвитку усіх підприємств. Кадровий потенціал є ключовим елементом інтелектуального капіталу підприємства, що включає знання та вміння, рівень освіти та професійну кваліфікацію, творчі здібності, ціннісні орієнтири та психометричні характеристики персоналу. Наукові дослідження свідчать, що механізм мотивації праці на логістичних підприємствах вважається застарілим та неефективним, оскільки не відповідає потребам сучасності та стратегічним завданням розвитку транспортної логістики. Фактори мотивації трудової діяльності працівників не розглядаються системно і зазвичай мають зовнішній характер, що не повністю відображає сутність, соціально-психологічний та інституціональний зміст мотивації. Це підкреслює необхідність комплексного дослідження теоретичних та практичних аспектів формування та впровадження ефективної мотиваційної системи на досліджуваному транспортно-туристичному підприємстві ТОВ «*****».

Підприємство було засновано у 2001 році і має свій головний офіс у м. Львів. Крім того, підприємство має офіси у м. Київ та Одеса, а також іноземні представництва в Польщі, Німеччині, Іспанії та Італії. Проведений аналіз основного виробництва на ТОВ «*****» показало, що пасажирські перевезення є ключовими для цього туристично-транспортного підприємства.

Впродовж 2018-2021 рр. транспортно -туристичне підприємство поступово згортало свою діяльність. Це в основному було зумовлено появою доступних альтернативних можливостей здійснення поїздок закордон. У 2020-2021 рр. основною причиною такої ситуації була поява фінансово-економічної кризи на

території України у зв'язку з коронавірусною інфекцією. На сьогодні автопарк транспортно-туристичної компанії ТОВ «*****» налічує 30 автобусів, із кількістю водіїв 105 чоловік. ТОВ «*****» показує зростання доходів і активів протягом останніх трьох років, а також вдало змінило свою фінансову ситуацію зі збиткової в 2020 році на прибуткову в 2022 році

Оцінено стратегічну діяльність та конкурентоспроможність транспортно-туристичного підприємства ТОВ "*****" шляхом використання матриці SWOT-аналізу. Дослідження вказують на наявність різних можливостей для підприємства, які можуть бути використані для нарощення конкурентного потенціалу транспортно-туристичного підприємства.

Компанія складається з 156 працівників, включаючи директора. Адміністрація включає директора та інспектора з кадрів. Компаніє має відділ маркетингу, що складається з відділу продажів та роботи з клієнтами (5 працівників) та бухгалтерії (2 працівників). Загальна чисельність працівників у ТОВ «*****» зростає з 2020 року до 2022 року на 35 осіб (129%). Найбільше зростання спостерігається серед працівників з вищою освітою, кількість яких збільшилася на 35 осіб, або 149%.

Управління персоналом, а відтак і організація мотивації праці у ТОВ «*****» можна визначити як процес, спрямований на забезпечення компанії кваліфікованими працівниками, здатними виконувати свої трудові обов'язки на високому рівні якості. Управління персоналом включає не тільки виконання завдань, покладених на співробітників, але й спілкування з ними, організацію мотивації працівників, а також їх конгруентність з компанією. Працівники в ТОВ «*****» вважаються активом компанії. Керівництво ТОВ «*****» приділяє велику увагу організації мотивації праці, що може сприяти покращенню продуктивності та ефективності підприємства. Зазначимо збільшення середньомісячної зарплати на одного працівника за досліджуваний період на 5,54 тис. грн., що є досить високим показником.

ТОВ «*****» використовує різні методи стимулювання праці. Компанія забезпечує своїх співробітників усім необхідним для виконання роботи, і виділяє

значні кошти на соціальний захист. Колективний договір, що діє на підприємстві, містить додаткові пільги та гарантії для працівників. Зокрема, підприємство надає заохочення у вигляді виплат до ювілеїв, в зв'язку з весіллям, народженням дитини та виходом на пенсію. Також діє програма медичного страхування.

Шляхом проведеного дослідження, яке включало анкетування працівників ТОВ «*****», було виявлено проблеми задоволеності існуючими методами мотивації на підприємстві. Більша половина працівників, а саме 52%, виявили незадоволення відносинами з безпосереднім керівником, згідно з результатами дослідження. Також 92% опитаних висловили незадоволеність розміром заробітної плати.

Враховуючи рівень задоволеності потреб персоналу транспортно-туристичного підприємства ТОВ «*****», пропонуємо розробити організаційно-економічний механізм управління мотивацією, який буде забезпечувати ефективну комбінацію матеріальної та нематеріальної мотивації працівників. Цей механізм може передбачати різні форми матеріальної мотивації, такі як збільшення заробітної плати, доплати за виконання певних завдань, виплату премій та участь у прибутку підприємства. Нематеріальна мотивація може забезпечуватись шляхом гуманізації умов праці, забезпеченням соціальних гарантій та пільг, розвитком корпоративної культури. Також пропонуємо соціально-орієнтоване управління мотивацією праці, що включає в себе такі елементи, як розвиток кар'єри, розширення можливостей для навчання та професійного розвитку, забезпечення соціальних гарантій та підтримки, мотивацію за досягнення високих результатів, забезпечення чесної та справедливої оплати праці, а також створення сприятливого робочого середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрійчук В.Г. Менеджмент: прийняття рішень і ризик : [навч. посіб.] / В.Г.Андрійчук, Л. Бауер. К., 2008. 313 с.
2. Бакуліна О. С. Деякі аспекти мотиваційного механізму в сільськогосподарських підприємствах. Розвиток аграрного виробництва в умовах світової фінансово-економічної кризи : матер. міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених (у заочній формі). К. : ННЦ ІАЕ, 2009. С. 157–162
3. Бакуліна О. С. Методи оцінки мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств. *Економіка. Управління. Інновації*. [електр. ресурс]. 2009. № 2. Електронний ресурс: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2_3pdf.
4. Березяк І.І. Зарубіжний досвід та вітчизняні реалії становлення соціального підприємництва. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка».2014. № 25. С. 31–36;
5. Богиня Д. П. Конкурентоспроможність робочої сили: методологічний аспект. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. Луганськ. 2006. № 11 (105). С. 6–12.
6. Богоявленська Ю.Б. Економіка та менеджмент праці. К. : Кондор, 2009. 332 с.
7. Бойко М.Г. Корпоративна соціальна відповідальність в туризмі: передумови формування та реалізації. *Ефективна економіка*. 2014. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3603> (дата звернення: 10.02.2023);
8. Бондар В. Мотивація як чинник підвищення ефективності управління: поняття та основні принципи. Наукові записки; за заг. ред. Л. В. Квасюк. Острог : Острозька академія. Серія. Культура та соціальні комунікації, 2009. Вип. 1. С. 255-261
9. Бордун О. Ю. Формування та оптимізація геопросторової системи туристичних потоків: міжнародний, національний, регіональний та

- локальний рівні : монографія . Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 344 с.
- 10.Васюта В.Б. Мотивація праці персоналу на підприємстві. Управління персоналом. 2016. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_6_33 (дата звернення:17.05. 2023)
- 11.Голишева Є.О. Принципи формування організаційно-економічного механізму управління споживчим капіталом промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. 7. Електронний ресурс : <http://economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=1294>.
- 12.Клименко І.А. Мотивація праці та її ефективність в управлінні трудовими ресурсами. [Електронний ресурс] : http://www.economy.nauka.com.ua/8_NMIW_2008/Economics/25070.doc.htm (20.03.2023).
- 13.Козин Л. Корпоративна соціальна відповідальність як основа сучасної парадигми управління бізнесом. 2011. № 3. С. 53–63;
- 14.Колот А.М., Грیشнова О.А. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку. Київ. КНЕУ, 2011, 567 с.;
- 15.Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні та світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 6. С. 105-112.
- 16.Корсікова Н. М. Організаційно-економічний механізм управління інноваційним розвитком підприємства в сучасних умовах. *Економіка харчової промисловості*. 2009. №3. С. 8-11.
- 17.Кубова Р. М. Дослідження взаємозв'язку витрат праці і інвестицій у виробництво сільськогосподарської продукції на основі використання функції Кобба-Дугласа. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2005. Вип. 4. С. 95–98.
- 18.Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту. Київ : Академвидав, 2003. 414 с.

- 19.Маклаков С.М. Соціально-економічна мотивація персоналу: функціонально-змістовний опис. *Вісник Черкаського університету*. 2017. № 4, Ч. 1. С. 55 – 62. (
- 20.Мамалуй О. О., Гриценко О. А., Гриценко Л. В. Основи економічної теорії: навч. посіб. Київ : Юрінком Інтер, 2006. 479 с.
- 21.Михайлова Л. І., Харченко Т. М. Особливості мотивації до праці в сільськогосподарських підприємствах. *Економіка АПК*. 2016. № 5. С. 87–92.
- 22.Никифоренко В. Г. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид. виправ. та доповн. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.
- 23.Пашкова А. В. Розвиток кадрового потенціалу підприємства. *Економіка та держава*, 2005. № 5. С. 69-72.
- 24.Погуда Н.В., Павловська К.Ю. Впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності у діяльність підприємств туризму. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7103> (дата звернення: 24.02.2023);
- 25.Соціальне підприємництво. Електронний ресурс. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Соціальне підприємництво](https://uk.wikipedia.org/wiki/Соціальне_підприємництво) (дата звернення 10.02.2020);
- 26.Управління персоналом : навч. Посібник. За ред О. В. Крушельницька. К. : Кондор, 2003. 296 с.
- 27.Управління трудовим потенціалом: навч. посібник За ред. В. С. Васильченко, А. М. Гриненко, О. А. Грішнова, Л. П. Керб. К.: КНЕУ, 2005. 403 с.
- 28.Чорний Г. М. Управління: концептуальні засади національного менеджменту: монографія. Київ: ННЦ ІАЕ, 2005. 102 с.
- 29.«Концепція реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року», яка була схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 січня

2020 р. № 66-р. Електронний ресурс. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020> (дата звернення: 10.02.2023);

30.SWOT-аналіз із прикладами: Що це і як скласти. Електронний ресурс:

<https://esputnik.com/uk/blog/swot-analiz-iz-prikladami>

31.SPACE-аналіз як сучасний метод визначення стратегічного положення підприємства на ринку. Електронний ресурс:

<https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/31422/1/Bakulina.pdf>

32.European travel commission extends complimentary membership to ukraine's tourism agency. 2022. URL: <https://etc-corporate.org/news/european-travel-commission-extendscomplimentary-membership-to-ukraines-tourism-agency/>

