

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА імені О.М.БЕКЕТОВА**

Навчально-науковий інститут економіки менеджменту

Кафедра туризму і готельного господарства

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи
бакалавра

на тему: «Мотиваційні аспекти управління персоналом
туристського підприємства»

Виконав здобувач 4 курсу
групи ХарМГКТС-2022-13
спеціальності 073-Менеджмент

Фаріна Адам Набіль

Керівник: Кравцова С.В.

Рецензент: Спіцина Н.В.

Харків-2026 р.

Керівник



«20» червня 2026 року

Висновок кафедри про випускну роботу
кваліфікаційна робота розглянута.

Здобувач Фаріна Адам Набіль
допускається до захисту даної роботи
в екзаменаційній комісії.

Зав. кафедри ТіГГ доц.к.е.н.

Писарева І.В.

« 20 » «червня » 2026 р

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА імені О.М. БЕКЕТОВА
Навчально-науковий інститут «Економіки і менеджменту»
Кафедра туризму і готельного господарства
Освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр»
Спеціальність 073 – Менеджмент

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри «ТіГТ»
_____ к.е.н. Писарева І.В..
«2» березня 2026 р.

З А В Д А Н Н Я **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Фаріна Адам Набіль
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Мотиваційні аспекти управління персоналом туристського підприємства»

Керівник роботи: Кравцова С.В.

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від «02» березня 2026 р.
№198-03

2. Строк подання здобувачем роботи «20» червня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі, нормативно-правові документи з організації наукова-технічна література, фінансова та статистична звітність готелю

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Розділ 1 Теоретико-методологічні засади управління персоналом. Розділ 2 оцінка та аналіз системи стимулювання персоналу і Розділ 3 Стратегічні напрями вдосконалення мотиваційного механізму на підприємстві.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):
Сутнісна характеристика та види мотивації

Базові принципи формування системи мотивації

Структура методів мотиваційного механізму

Елементи мотиваційного процесу

Механізми мотивування трудової поведінки

Класифікаційні ознаки мотивації персоналу

PEST-аналіз макросередовища туристичної компанії

Аналіз фінансових результатів компанії «N»

Динаміка та структура персоналу компанії

Результати анкетування персоналу щодо оплати праці

Аналіз руху та плинності кадрів компанії

Проблеми та наслідки несправедливої оплати праці

Результати оцінювання менеджерів за методом KPI

Удосконалення системи оцінки та мотивації: Метод NPS
 Показники якості обслуговування за методом NPS
 Зв'язок цінностей та градації оплати праці

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
<u>Основна частина</u>	<u>Кравцова С. В.</u>		
<u>Нормоконтроль</u>	<u>Світлична В. Ю.</u>		

7. Дата видачі завдання «02» березня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Приміт ка
1.	Збір і обробка первинної інформації	2.03. – 21.03	
2.	Робота над теоретичною частиною	23.03 – 11.04	
3.	Робота над дослідницько-аналітичною частиною	13.04 – 02.05	
4.	Робота над рекомендаційною частиною	04.05 – 23.05	
5.	Розробка і оформлення графічного матеріалу	25.05 – 30.05	
6.	Оформлення пояснювальної записки.	01.06 – 6.06	
7.	Перевірка на плагіат Передзахист	8.06 – 20.06	

Здобувач



Фаріна Адам Набіль

Керівник роботи



С.В. Кравцова

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	
1.1 Еволюція концепцій та сучасний механізм мотивації праці	8
1.2 Класифікація форм та методів матеріального і нематеріального стимулювання	15
1.3 Світові тенденції та закордонні моделі управління мотивацією	24
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ	
2.1 Загальна характеристика діяльності та техніко-економічні показники підприємства	30
2.2 Стратегічний аналіз середовища функціонування туристичної компанії.	36
2.3 Дослідження стану кадрового потенціалу та діючої системи мотивації.	41
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.	
3.1 Модернізація системи оплати праці як базового фактору стимулювання.	53
3.2 Розробка та впровадження системи КРІ для оптимізації роботи відділу маркетингу	63
3.3 Обґрунтування ефективності мотиваційних виплат у підвищенні продуктивності персоналу	70
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80
ДОДАТКИ	84

ВСТУП

У парадигмі сучасного кадрового менеджменту пріоритетне значення надається архітектоніці мотиваційних процесів. Ефективна система заохочення персоналу виступає фундаментальним інструментом, що забезпечує раціональну експлуатацію наявних ресурсів та інтенсифікацію трудового потенціалу фахівців. Ключовий вектор стимулювання спрямований на отримання кумулятивного ефекту від використання людського капіталу, що безпосередньо корелює зі зростанням загальної результативності, рентабельності та конкурентних переваг туристичного суб'єкта господарювання.

Мотиваційний механізм є центральним елементом системи управління персоналом, оскільки саме він детермінує професійну поведінку індивіда. На практиці управлінська ланка часто демонструє фрагментарне розуміння рушійних сил підлеглих, надмірно акцентуючи увагу на екзогенних стимулах (фінансова винагорода, стабільність, безпека). При цьому поза увагою залишаються вагомі ендогенні чинники: креативність, ініціативність, когнітивна автономія та прагнення до самоактуалізації.

Необхідність поглибленого вивчення даної проблематики зумовлена низкою об'єктивних обставин. По-перше, стратегічний розвиток підприємства неможливий без високого рівня залученості персоналу; замотивовані кадри демонструють вищу продуктивність та інноваційність підходів. По-друге, динамічність бізнес-середовища вимагає безперервної адаптації інструментарію стимулювання до нових викликів. Розробка та впровадження актуальних моделей мотивації, що враховують специфіку галузі, є запорукою стійкості компанії в умовах мінливої ринкової кон'юнктури.

Отже, науковий пошук у напрямі вдосконалення систем мотивації є критично важливим для забезпечення сталого поступу організацій. Це дозволяє не лише модернізувати методи впливу на персонал, а й адаптувати їх до трансформаційних процесів у соціально-економічному середовищі.

Об'єктом дослідження виступає сукупність процесів формування та функціонування системи мотивації і стимулювання праці персоналу в туристичній індустрії.

Метою роботи є комплексний аналіз наявних механізмів заохочення трудової активності та обґрунтування прикладних рекомендацій щодо їхньої оптимізації в межах конкретного підприємства.

Для реалізації поставленої мети було сформульовано наступні завдання:

- розкрити теоретико-методологічну сутність мотиваційної системи та ідентифікувати ключові інструменти стимулювання професійної діяльності;
- систематизувати сучасні наукові підходи до формування моделей матеріальної та нематеріальної преференції персоналу;
- дослідити світовий досвід у сфері управління мотивацією та визначити перспективи його імплементації у вітчизняну бізнес-практику;
- здійснити діагностику внутрішніх бізнес-процесів та моніторинг зовнішнього середовища обраного об'єкта дослідження;
- проаналізувати стан та ефективність поточної системи стимулювання праці в туристичній компанії;
- сформулювати стратегічні напрями вдосконалення мотиваційного механізму для підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання.

Предметом дослідження є теоретичні засади та методичний інструментарій управління мотивацією і стимулюванням трудової діяльності працівників туристичної галузі.

Методологічну основу роботи складають загальнонаукові методи пізнання: системний підхід, теоретичний аналіз фахової літератури, синтез, порівняння, методи логічного узагальнення, абстрагування та спостереження.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Повний обсяг роботи 87 сторінка, зокрема основного текст 80 сторінок. Робота містить в додатку 1 8 таблиць, список використаних джерел (40 найменувань, викладених на 4 сторінках), 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Еволюція концепцій та сучасний механізм мотивації праці

Сучасна архітектоніка економічних відносин в Україні диктує імперативну потребу в докорінній трансформації парадигми кадрового менеджменту. На сучасному етапі пріоритетним вектором розвитку для підприємств усіх форм власності стає ідентифікація та впровадження високоефективних методологій організації трудових процесів, а також розробка інструментарію інтенсифікації людського капіталу.

Мотиваційний контур виступає домінантним чинником, що детермінує рівень продуктивності праці та забезпечує реалізацію стратегічного потенціалу організації. Проте діючий у вітчизняній практиці механізм стимулювання персоналу характеризується певною інертністю та потребує суттєвої модернізації. Використання застарілих або релевантних лише частково методів впливу на кадри деструктивно позначається на загальних показниках конкурентоспроможності суб'єктів господарювання на внутрішньому та зовнішньому ринках.

З огляду на фундаментальну значущість матеріально-ресурсних потреб працівників, управлінський апарат має фокусуватися на створенні організаційного середовища, що забезпечує адекватне задоволення цих інтересів. Процес формування оптимальних умов праці повинен ґрунтуватися на сприйнятті персоналом своєї професійної діяльності як надійного джерела фінансової стабільності та безальтернативного фундаменту для вертикальної і горизонтальної мобільності (кар'єрного поступу).

Таким чином, у контексті підвищення результативності системи управління персоналом в умовах динамічної економіки України, актуалізується необхідність системної оптимізації мотиваційних важелів.

Даний процес передбачає імплементацію комплексу заходів: від забезпечення гідної винагороди та створення сприятливого ергономічного клімату до розширення горизонтів професійної самореалізації працівників. Мотивація кадрів розглядається як наріжний камінь інституційної стійкості організації, що охоплює розгалужену систему управлінського впливу, спрямованого на активізацію як індивідуальних зусиль, так і колективної синергії для досягнення цілей. Конвергенція інтересів персоналу на всіх ієрархічних рівнях управління та налагодження конструктивної комунікативної взаємодії є ключовими предикторами досягнення запланованих результатів діяльності.

В додатку 1 на рис. 1. 1. наведені види мотивації персоналу.

Фундаментальним завданням мотиваційного механізму є максимізація продуктивності залученого персоналу, що виступає детермінантою зростання загальної операційної ефективності та рентабельності суб'єкта господарювання. Реалізація цієї стратегічної мети передбачає використання поліфункціонального інструментарію стимулювання, який охоплює фінансові преференції, систему бонусів, механізми вертикальної мобільності, публічне визнання професійних здобутків та вектори безперервного фахового розвитку.

Конструктивна система мотивації базується на релевантному врахуванні та задоволенні очікувань співробітників. Це сприяє формуванню сприятливого організаційного клімату, розширення простору для професійної самоактуалізації, розбудову ефективних комунікаційних архітектур та інтеграцію індивідуальних ціннісних орієнтацій працівників у загальну стратегію розвитку компанії.

У системній структурі мотивації персоналу доцільно виокремити п'ять базисних домінант: умови праці, ресурсне забезпечення, професійне визнання, інтерперсональні взаємовідносини та рівень відповідальності [15].

1. Ергономіка та умови праці, як аспект фокусується на створенні безпечної та комфортної виробничої інфраструктури, що включає належну організацію робочого простору, технічну оснащеність, раціоналізацію режимів праці та відпочинку, а також підтримку концепції *work-life balance*.

Оптимізація умов трудової діяльності є вагомим чинником підвищення лояльності та працездатності кадрів.

2. Ресурсна забезпеченість передбачає безперебійне постачання персоналу сукупністю засобів, необхідних для реалізації функціональних обов'язків: від фінансових та матеріально-технічних активів до інформаційної підтримки. Наявність достатнього ресурсного базису є пререквізитом результативності праці та досягнення інституційних цілей.

3. Система визнання та оцінки включає верифікацію та винагородження особистих і колективних досягнень. Модальність визнання може варіюватися від вербального схвалення та надання привілеїв до преміювання та залучення до реалізації стратегічно важливих проєктів. Усвідомлення значущості власного внеску в діяльність організації суттєво інтенсифікує внутрішню мотивацію.

4. Соціально-психологічна взаємодія стосується формування конструктивної атмосфери в колективі, стимулювання синергії та взаємопідтримки в системі «керівник — підлеглий — колега». Гармонізація міжособистісних зв'язків мінімізує конфліктогенність та стимулює залученість до трудових процесів.

5. Делегування та відповідальність передбачає розширення меж автономії працівників через надання їм повноважень щодо прийняття самостійних рішень та прояву ініціативи. Усвідомлення персональної відповідальності за кінцевий результат корелює з підвищенням професійної самооцінки та формуванням суб'єктної позиції фахівця.

Зазначені компоненти перебувають у стані тісної взаємозалежності та становлять архітектуру ефективного мотиваційного середовища. Їхня збалансована інтеграція сприяє формуванню стійкої внутрішньої мотивації та спрямовує зусилля персоналу на досягнення високих показників індивідуальної та загальноорганізаційної результативності.

Варто акцентувати на тому, що архітектура мотиваційного профілю персоналу характеризується високим ступенем динамічності та

детермінується галузевою специфікою організації, її стратегічними орієнтирами, вектором корпоративної культури й екзогенними факторами середовища. Глибока верифікація потреб співробітників та їх подальша інтеграція в систему стимулювання потребує систематичного проведення аналітичних досліджень, моніторингу задоволеності та розбудови стабільних каналів зворотного зв'язку.

Діагностика функціонуючої системи заохочень, оцінка результативності кадрового потенціалу та ідентифікація точок необхідної корекції мотиваційних механізмів мають здійснюватися через процедури безперервного моніторингу.

Наукова думка та практичний досвід дозволяють виокремити фундаментальні вимоги до архітектури ефективної системи стимулювання працівників суб'єкта господарювання [15]:

Нарахування винагороди повинно ґрунтуватися на неупередженій і прозорій оцінці фактичних результатів професійної діяльності.

Персонал має чітко усвідомлювати пряму кореляцію між рівнем досягнутих показників та обсягом отриманих преференцій.

Параметри винагороди мають бути сумірними з персональним трудовим внеском у кумулятивний результат підрозділу, а також враховувати професійний досвід і кваліфікаційний рівень фахівця.

Виплата винагороди має здійснюватися в мінімальні терміни після фіксації успішного результату, що зміцнює причинно-наслідковий зв'язок між досягненням та заохоченням.

Запропоновані стимули повинні мати реальну цінність для працівника, відповідаючи його актуальним потребам [11].

Алгоритми визначення винагороди мають бути транспарентними для всього колективу та відповідати етичним стандартам дистрибутивної справедливості.

У науковому дискурсі аналіз мотиваційного інструментарію традиційно базується на диференціації трьох ключових векторів впливу: матеріального,

морально-психологічного та адміністративного.

Матеріальна мотивація інтегрується в організаційну структуру через розгалужену систему фінансових винагород, що базується на результативності праці. Даний аспект передбачає не лише пряму грошову компенсацію, а й застосування фінансових дестимуляторів (санкцій) за недотримання технологічних стандартів або випуск дефектної продукції, що забезпечує економічну відповідальність виконавців.

Морально-психологічна мотивація орієнтована на формування високого рівня лояльності та ідентифікацію працівника з місією організації. Вона базується на культивуванні корпоративної гордості, усвідомленні фахівцем власної інституційної значущості та розумінні соціальної цінності результатів своєї професійної діяльності.

Адміністративна мотивація виступає регулятором трудової дисципліни та організаційного порядку. Її функціонування забезпечується нормативно-правовим закріпленням посадових обов'язків, посиленням персональної відповідальності та застосуванням регламентованих заходів дисциплінарного впливу з метою мінімізації девіантної поведінки в колективі.

Для забезпечення стратегічної результативності комплексна система мотивації суб'єкта господарювання має базуватися на сукупності таких фундаментальних принципів:

1. Колективна синергія реалізується через формування цілісного та гармонізованого виробничого середовища, здатного до злагодженої взаємодії.
2. Психологічна конгруентність реалізується через Культивування довірчих та доброзичливих інтерперсональних комунікацій у професійному середовищі.
3. Антропоцентризм – дотримання паритету між цілями організації та індивідуальними потребами кожного суб'єкта трудових відносин.
4. Ергономічність – створення оптимальних фізичних та техніко-технологічних параметрів робочого простору.
5. Інтелектуалізація праці –забезпечення умов для безперервного

когнітивного розвитку та професійної акмеології кадрів.

6. Дистрибутивна справедливість – реалізація прозорих алгоритмів розподілу фінансових результатів та імплементація програм участі персоналу в прибутках організації.

7. Партисипативний менеджмент – активне залучення співробітників до прийняття управлінських рішень та стратегічного планування.

8. Соціальна відповідальність, реалізація цільових програм соціального захисту та всебічного розвитку людського капіталу підприємства.

Отже, архітектоніка мотиваційного механізму виступає фундаментальною домінантою в сучасних концепціях кадрового менеджменту [10]. В основі цієї парадигми лежить антропоцентричний підхід, де працівник позиціонується як ключова фігура та головний актив виробничого процесу. Взаємодія з кадровим складом підприємства трансформується: фокус зміщується зі звичайного стимулювання продуктивності до комплексного розвитку трудового потенціалу, нарощування інтелектуального капіталу та створення багатовекторної системи мотивації професійної діяльності.

Процес стимулювання робітників через актуалізацію їхніх потреб можна представити як циклічну модель взаємодії внутрішніх спонукань та зовнішніх чинників впливу.

Стимулювання у цьому контексті розглядається як стратегічний метод управлінського впливу, спрямований на верифікацію та задоволення специфічних потреб персоналу з метою інтенсифікації якісних показників праці. Дані методи орієнтовані на формування стійкої цільової установки працівників на досягнення екстраординарних результатів у професійній сфері [2].

Проблема дієвого заохочення залишається однією з найбільш гострих у сфері HR-менеджменту, оскільки саме вона є детермінантою організаційної поведінки фахівців. Сучасний науковий дискурс підтверджує наявність сталого кореляційного зв'язку між зовнішніми стимулами та внутрішньою

готовністю індивіда до виконання поставлених завдань [2]. Дана каузальна залежність утворює сутність феномену мотивації.

У системі ефективного управління людськими ресурсами пріоритет надається конструюванню життєздатної моделі стимулювання. Механізм її дії базується на наступному ланцюгу:

Потреби – усвідомлене відчуття дефіциту певних благ чи станів.

Мотиви та інтереси – внутрішні рушійні сили, що трансформують потребу в дію.

Цільова активність спрямовується зусилля на реалізацію стратегічних завдань підприємства.

Кінцевою метою менеджменту є досягнення максимального синергетичного ефекту та гармонізації між інституційними очікуваннями організації та приватними інтересами співробітників.

Стимулювання виступає прикладним інструментарієм мотивації, що створює специфічне середовище, у якому працівник ідентифікує можливість продуктивної самореалізації. Важливо враховувати, що інтенсивність мотивації прямо залежить від енергетики потреби: чим вищим є суб'єктивне значення очікуваного блага, тим активнішою є поведінкова реакція індивіда. Таким чином, індивідуальна ієрархія потреб та інтересів є базисом для пояснення управлінських рішень та прогнозування результативності професійної діяльності кожного члена колективу.

У науковій літературі виокремлюють дві фундаментальні дихотомічні категорії мотивації: внутрішню (інтринсивну) та зовнішню (екстринсивну).

Внутрішня мотивація детермінується безпосереднім інтересом індивіда до змісту трудової діяльності. Вона базується на усвідомленні значущості виконуваних функцій, прагненні до автономії, можливостях для професійної самоактуалізації та вдосконалення когнітивних навичок.

На противагу цьому, зовнішня мотивація формується під впливом екзогенних чинників та регуляторів, таких як рівень фінансової винагороди, пакет соціальних гарантій, вектори кар'єрної ієрархії, а також система

адміністративних заохочень і санкцій. Хоча ці детермінанти мають потужний оперативно-тактичний вплив на поведінку персоналу, їхній ефект часто характеризується короткостроковістю та залежністю від сталості зовнішнього стимулу.

В умовах реального функціонування підприємства демаркаційна лінія між цими типами мотивації є досить лабільною. У більшості виробничих ситуацій працівники перебувають у стані мотиваційної конвергенції, коли внутрішні спонукання до праці підсилюються або корегуються зовнішніми стимулюючими впливами.

Центральним інструментом інтенсифікації трудових зусиль є система винагород. У контексті управлінської психології термін «винагорода» трактується значно ширше, ніж традиційне грошове відшкодування чи суб'єктивне задоволення. Вона охоплює сукупність матеріальних та нематеріальних благ, які мають об'єктивну або суб'єктивну цінність для суб'єкта праці.

Варто враховувати аксіологічний аспект: оскільки ціннісні орієнтації є глибоко індивідуалізованими, перцепція (сприйняття) винагороди та її значущість суттєво варіюються залежно від особистісного профілю працівника, його досвіду та актуальних потреб. Таким чином, ефективність стимулювання прямо залежить від здатності менеджменту забезпечити відповідність пропонованих благ внутрішній системі цінностей персоналу.

1.2. Класифікація форм та методів матеріального і нематеріального стимулювання

Система матеріальної мотивації структурується через комплекс фінансових інструментів, що включають базовий рівень заробітної плати, посадові оклади, преміальні виплати, диференційовані відсоткові нарахування, компенсаційні пакети, оплачувані періоди відпочинку та інші форми монетарної винагороди.

На противагу цьому, нематеріальна мотиваційна модель оперує спектром нефінансових стимулів. До них належать можливості для професійного навчання та індивідуального розвитку, вербальна похвала, офіційні подяки, нагородження грамотами, ініціювання професійних конкурсів, персоналізовані системи подарунків та залучення до корпоративних змагань [11]. Дані методи спрямовані на верифікацію ендогенних потреб персоналу, забезпечуючи стійку лояльність через визнання експертності та задоволення від інтелектуальних здобутків.

Серед ключових детермінант, що обмежують ефективність матеріального стимулювання в сучасних економічних реаліях України, слід виділити недостатній рівень базової оплати праці, необхідність гармонізації кадрової політики з європейськими правовими стандартами, а також гостру потребу в імплементації інноваційних механізмів економічної інтенсифікації ресурсів [10].

З огляду на ресурсний потенціал суб'єкта господарювання, стратегічно важливо підтримувати конкурентний рівень надбавок та бонусів. Це маркує зацікавленість менеджменту в екстенсифікації якісних показників праці. При проєктуванні архітектури оплати праці доцільно спиратися на такі принципи:

1. Економічна кореляція через встановлення чіткої залежності між фондом оплати праці та динамікою досягнення стратегічних цілей організації.
2. Продуктивна індивідуалізація через забезпечення прямого зв'язку між рівнем фінансової преференції та персональною результативністю фахівця.
3. Екзистенційна достатність – відповідність рівня заробітної плати об'єктивним потребам працівника для забезпечення належної якості життя.
4. Соціально-аксіологічний зв'язок – конвергенція матеріального заохочення та суспільного визнання результатів трудової активності.

Для управлінського апарату критично важливою є ідентифікація таймінгу та контекстуальних умов застосування конкретних мотиваційних важелів, оскільки це безпосередньо впливає на показники прибутковості.

Практика доводить, що монополія матеріальної мотивації часто не забезпечує очікуваної рентабельності в довгостроковій перспективі. Хоча фінансовий фактор залишається базовим, ігнорування нематеріальних потреб — таких як повага, професійна безпека, ергономічний комфорт та сприятлива атмосфера в колективі — суттєво нівелює загальну ефективність кадрового менеджменту.

Нематеріальне стимулювання набуває особливої значущості в управлінській практиці державних установ, де існують жорсткі регламенти щодо граничного рівня оплати праці. Водночас для комерційного сектора з потужним фінансовим потенціалом цей інструментарій стає критичним фактором утримання інтелектуальної еліти та мінімізації плинності висококваліфікованих кадрів. Таким чином, інтеграція нематеріальних важелів у загальну архітектуру стимулювання є пререквізитом формування життєздатної системи лояльності персоналу.

Спектр нематеріального впливу є багатограним: від механізмів індивідуальної самомотивації та горизонтальної верифікації досягнень (визнання з боку колег) до оптимізації внутрішнього організаційного клімату та створення простору для професійної детермінації. Такі методи можуть мати як персоніфікований вектор, так і системний характер, охоплюючи весь колектив підприємства.

До категорії безадресних (загальнокорпоративних) методів належать заходи, спрямовані на покращення якості життя працівників, зокрема через імплементацію розширеного соціального пакета. У сучасних умовах такий пакет розглядається як інвестиція в людський капітал і зазвичай включає:

- організація харчування на базі підприємства або відповідна компенсація.
- корпоративні програми добровільного страхування здоров'я.
- реімбурсація транспортних видатків та фінансування мобільного зв'язку для службових потреб.
- надання пільгових сертифікатів на санаторно-курортне лікування за медичними показаннями.

- фінансування програм підвищення кваліфікації, сертифікацій та професійної підготовки працівників.

Паралельно з цим, критично важливим сегментом нематеріального стимулювання є модернізація виробничого середовища (ергономіка праці), що передбачає:

1. Забезпечення фахівців передовим обладнанням та актуальним програмним забезпеченням.
2. Проєктування функціональних та комфортних робочих зон (open space, зони відпочинку).
3. Оновлення дизайну офісного простору відповідно до стандартів сучасної корпоративної естетики.
4. Впровадження енергоефективних та екологічних систем мікроклімату, кондиціювання й опалення для підтримки стабільної працездатності колективу.

У структурі сучасного менеджменту серед матеріальних та нематеріальних методів впливу на персонал доцільно виокремити найбільш релевантні підходи, що забезпечують синергію особистих та корпоративних інтересів:

1. Комплексні інструменти стимулювання

Це розгалужений набір управлінських механізмів, що інтегрують ієрархічне просування (кар'єру), делегування ширших повноважень, публічну верифікацію успіхів, а також фінансові та соціальні преференції (преміювання, страхування життя, покриття медичних видатків, додаткові рекреаційні періоди та гарантії зайнятості).

2. Персоніфіковані пакети стимулів

Стратегічно орієнтовані заходи, розроблені з урахуванням індивідуального профілю потреб та професійних здобутків конкретного фахівця [11].

3. Метод негативної мотивації (санкціонування)

Застосування регламентованих стягнень та дисциплінарних заходів як

регулятора для дотримання корпоративних стандартів та досягнення операційних КРІ.

4. Монетарні виплати за результативність

Система бонусів та премій, що мають пряму кореляцію з виконанням цільових показників або досягненням конкретних бізнес-результатів.

5. Стимулювання якості життя

Додаткове фінансове заохочення працівників, що дотримуються стандартів здорового способу життя, що в довгостроковій перспективі знижує втрати робочого часу.

6. Ексклюзивні індивідуальні нагороди

Спеціальні знаки відзнаки та премії за імплементацію інновацій або вагомий внесок у стратегічну стійкість організації.

7. Соціально-економічна політика як драйвер мотивації

Функціонування корпоративних соціальних програм (пенсійні фонди, підтримка сімей, медичне забезпечення) як інструмент формування лояльності та соціальної захищеності.

Нематеріальні домінанти стимулювання [10]

- Вручення почесних грамот, присвоєння титулів «Кращий у професії», офіційна верифікація заслуг у трудовому літописі та публічні подяки від топ-менеджменту.
- Делегування ролі внутрішнього експерта-лектора, залучення до інституту менторства та наставництва, що підкреслює високу кваліфікацію та авторитет фахівця.

Пріоритетні вектори активізації нематеріальних факторів

Для підвищення рівня залученості та лояльності кадрового потенціалу необхідно фокусуватися на таких напрямках:

1. Трансформація організаційної культури в напрямі підтримки професійної самореалізації.
2. Впровадження ефективних медіаційних технік для підтримки психологічного гомеостазу в колективі.

3. Формування середовища, що мінімізує професійне вигорання та забезпечує відчуття стабільності.

4. Конструктивне сприяння у вирішенні особистих запитів співробітників, що базується на принципах індивідуального підходу.

5. Створення платформ для безперешкодного обміну знаннями та фахового діалогу.

6. Розвиток емоційного інтелекту команди та зміцнення горизонтальних зв'язків для реалізації спільних проєктів.

Процес управління мотивацією персоналу в цілому базується на динамічній взаємодії трьох фундаментальних категорій: потреб (як первинного імпульсу), мотивів (як внутрішньої установки) та цілей (як бажаного результату активності).

Потреби внутрішні або зовнішні спонукальні сили, які стимулюють людину до певної діяльності. Потреби можуть бути фізіологічними (наприклад, потреба в їжі, воді, сні, одязі), соціальними (потреба у приналежності до групи, визнанні, увазі) або потребами у самореалізації та особистісному розвитку.

Мотиви внутрішні спонукання або стимули, які спрямовують людину до вчинення конкретних дій з метою задоволення її потреб. Мотиви можуть бути внутрішніми (особисті цілі, цінності, інтереси) або зовнішніми (заохочення, винагорода, стимул) [15].

Потреби виступають фундаментальними ендогенними або екзогенними спонукальними силами, що активізують людську діяльність. У науковій класифікації їх поділяють на фізіологічні (базові потреби в харчуванні, відпочинку, безпеці), соціальні (прагнення до афіліації, ідентифікації з групою, публічного визнання) та потреби у самоактуалізації (прагнення до інтелектуального поступу та розкриття особистісного потенціалу).

Мотиви розглядаються як внутрішні детермінанти або психологічні імпульси, що каналізують активність індивіда на вчинення конкретних дій для нівелювання дефіциту певної потреби. Мотиваційна структура може бути

інтринсивною (сформованою власними ціннісними орієнтирами та інтересами) або екстринсивною (зумовленою зовнішніми стимулами, преміями чи адміністративним впливом) [15].

Цілі є об'єктивізованими фінальними результатами, на які спрямована вольова активність людини для задоволення первинних потреб та реалізації внутрішніх мотивів. У системі менеджменту цілі класифікують за часовим горизонтом (коротко- та стратегічні) та за сферою спрямованості (персональні здобутки або професійна результативність).

Класична архітектоніка мотиваційного циклу ґрунтується на синергії цих понять. Вона передбачає конструювання такої моделі стимулювання, яка б забезпечувала конвергенцію індивідуальних прагнень фахівця та стратегічних векторів розвитку організації. Дана комплексна система інтегрує матеріальні преференції та нематеріальні важелі, забезпечуючи цілісну підтримку трудової активності та лояльності персоналу.

Інтеграція полівекторного інструментарію мотивації є найбільш релевантною стратегією в сучасній управлінській практиці [1]. Конвергенція матеріальних, нематеріальних та фінансових методів дозволяє сформувати цілісну екосистему стимулювання кадрового потенціалу.

Матеріальні методи мотивації забезпечують таргетований вплив на результативність через прямі економічні стимули, як-от підвищення окладів або преміювання за досягнення критичних показників.

Даний інструментарій демонструє найвищу ефективність щодо сегмента персоналу з вираженою домінантою фінансових експектацій [15].

Нематеріальні методи, що включають вектори професійної акмеології (зростання), публічну верифікацію здобутків та впровадження адаптивних графіків праці, орієнтовані на інтенсифікацію внутрішнього прагнення фахівців до саморозвитку та максимізацію їхнього інтелектуального внеску в капіталізацію бренду.

Фінансові мотиви структурують варіативну частину винагороди (доплати, надбавки, бонуси), яка диференціюється відповідно до рівня

складності виконуваних завдань або операційної ефективності співробітника.

Трансформація ринкових відносин та глобальна конкуренція диктують імператив безперервної модернізації економічних методів управління. В умовах високої волатильності бізнес-середовища суб'єкти господарювання змушені імплементувати інноваційні моделі стимулювання для забезпечення інституційної стійкості.

Економічні методи менеджменту фокусуються на оптимізації ресурсної бази та досягненні верифікованих фінансових результатів. Через бонусні архітектури та системи участі у прибутках вони формують організаційний ландшафт, у якому персональна віддача працівника прямо корелює з рівнем його добробуту [15].

Систематична еволюція економічного інструментарію дозволяє організаціям раціоналізувати витрати, забезпечуючи паритет між інвестиціями в персонал та динамікою доходів. Це стає каталізатором зростання продуктивності, підвищення якісних стандартів сервісу, а також критичним фактором утримання талановитих фахівців у довгостроковій перспективі. Таким чином, економічно обґрунтована мотивація стає базисом для досягнення стратегічного успіху та ринкової стабільності.

Системний аналіз світових управлінських практик дозволяє диференціювати ключові вектори мотиваційного впливу, які інтегрують економічні, соціальні та інноваційні аспекти розвитку людського капіталу:

1. Економічна детермінанта мотивації

В межах цього аспекту пріоритет надається монетарним стимулам — стабільному рівню заробітної плати та гнучким системам преміювання. Основний вектор спрямований на верифікацію матеріальних експектацій персоналу. Стратегічне завдання даної складової полягає в ініціюванні формування стійкого середнього класу та гарантуванні високих стандартів якості життя працюючого населення [15].

2. Соціально-психологічна складова

Цей сегмент орієнтований на розбудову конструктивного мікроклімату

в організаційному середовищі, реалізацію програм корпоративного піклування та забезпечення якісної рекреації співробітників. Такий підхід мінімізує плинність кадрів, сприяє утриманню інтелектуальної еліти та пролонгує конкурентні переваги підприємства на ринку праці.

3. Науково-технологічний вектор

Мотивація в даному контексті базується на безперервному когнітивному розвитку персоналу (Life-long learning) та інтеграції передових технологічних рішень у виробничі процеси. Акцент на підвищенні кваліфікації виступає каталізатором операційної ефективності та стимулює інноваційну активність фахівців, що є критично важливим для постіндустріальної економіки.

4. Екологічна імператива мотивації

Передбачає впровадження концепції сталого розвитку (Sustainable Development) через екологізацію корпоративної культури, бізнес-освіти та виробничих циклів. Інвестиції в природоохоронні технології та "зелене" виробництво не лише сприяють раціональному природокористуванню, а й формують етичну платформу мотивації, де працівник усвідомлює свою причетність до розв'язання глобальних екологічних проблем.

Адаптація та імплементація сучасних мотиваційних моделей в український бізнес-простір потребує глибокої рефлексії над етнокультурними та історичними детермінантами, що формують трудову ментальність. Коректне поєднання національної специфіки з передовими світовими методиками є ключовою умовою підвищення операційної ефективності та зміцнення ринкових позицій вітчизняних суб'єктів господарювання.

Проектування архітекtonіки системи оплати праці виступає стратегічним вектором менеджменту персоналу.

Дана система має бути конгруентною унікальним бізнес-процесам компанії, а також відповідати імперативам національного законодавства та актуальним соціальним запитам. При цьому інтеграція успішного досвіду економічно розвинених країн дозволяє модернізувати застарілі підходи та сформувати стійку основу для кадрового розвитку.

На основі синтезу кращих світових практик визначимо фундаментальні принципи оптимізації систем матеріальної винагороди в Україні:

Модель оплати має характеризуватися високим рівнем прозорості та зрозумілості для персоналу. Це передбачає впровадження чітко верифікованих критеріїв оцінки трудового внеску та об'єктивних процедур тарифікації.

Розмір фінансової винагороди повинен створювати достатній імпульс для максимізації результативності. Це імплікує розробку динамічних бонусних сіток за досягнення ключових показників (KPI) та високу інтенсивність праці.

Архітектура винагороди має володіти здатністю до оперативної трансформації відповідно до волатильності ринкової кон'юнктури або змін у внутрішній стратегії підприємства.

Даний принцип дозволяє коригувати рівень доходів залежно від економічної ситуації та персональної ефективності фахівця.

Залучення співробітників до дискусій щодо модернізації системи стимулювання є критично важливим. Це дозволяє синхронізувати індивідуальні експектації (очікування) персоналу зі стратегічними орієнтирами компанії. Мотиваційна політика повинна неухильно дотримуватися імперативних норм трудового права, зокрема щодо стандартів мінімальної оплати, регламентів нарахування преміальних та соціальних компенсацій. Експорт та адаптація кращих управлінських кейсів країн з високим рівнем розвитку HR-менеджменту є надійним підґрунтям для розбудови конкурентоспроможних українських підприємств, здатних ефективно функціонувати в умовах глобалізованого ринку.

1.3. Світові тенденції та закордонні моделі управління мотивацією

Побудова результативних мотиваційних архітектур вимагає паритетного врахування економічних та соціальних детермінант [1].

Економічна складова фокусується на ініціюванні формування стійкого

середнього класу як фундаментальної опори макроекономічної стабільності. Гідний рівень базової винагороди, преміальні виплати та інші монетарні інструменти виступають базовими стимулами для інтенсифікації праці. Особливу роль тут відіграють гнучкі моделі оплати праці, де поєднання фіксованого окладу з варіативною частиною (KPI-бонуси, комісійні винагороди) забезпечує найвищий рівень мотиваційної залученості персоналу.

Соціально-організаційна складова передбачає трансформацію ставлення до внутрішньої конкуренції. На відміну від індивідуалістичної парадигми, характерної для США, європейські та японські моделі менеджменту акцентують увагу на командній синергії [1]. Ключовими елементами тут є:

Оптимізація мікроклімату – формування атмосфери психологічної безпеки та корпоративного піклування, що безпосередньо корелює з лояльністю кадрів.

Нематеріальні вектори–забезпечення можливостей для вертикальної мобільності (кар'єри), безперервної професійної акмеології (навчання) та партисипативного управління (залучення до прийняття стратегічних рішень).

Успішна діяльність підприємства можлива лише за умови симбіозу економічних та соціальних інструментів, адаптованих до національної ментальності та корпоративних цінностей.

Для України критично важливим є розуміння трансформації менталітету працівників. Конвергенція української трудової культури із західнослов'янськими (східноєвропейськими) моделями створює передумови для ширшої імплементації соціальних мотиваторів.

Проте сучасний етап характеризується низкою гострих проблем:

1. Дефіцит управлінської емпатії, а саме незадоволеність персоналу авторитарним стилем керівництва.
2. Ігнорування вітальних аспектів, а саме недостатня увага бізнесу до збереження здоров'я та психоемоційного стану співробітників.

Ці чинники мають стати пріоритетними при проектуванні новітніх мотиваційних систем.

Науково-технічна складова диктує перехід до управління висококваліфікованим, мобільним та багатoproфільним людським капіталом. Сучасний менеджмент базується на партнерській взаємодії між управлінською ланкою та виконавцями, що відповідає глобальним трендам Human Capital Management.

Окремої уваги заслуговує концепція екологізації. Інтеграція природоохоронних цінностей у корпоративну стратегію, інвестування в екотехнології та просвітницька діяльність стають вагомими факторами внутрішньої мотивації працівників, що прагнуть відчувати свою соціальну значущість.

Таким чином, цілісна система мотивації в Україні має ґрунтуватися на комплексному аналізі ментальних рис, науково-технологічного прогресу та екологічної відповідальності, забезпечуючи всебічну стимуляцію трудової активності в умовах сучасних викликів.

Імплементація та практична апробація зазначених концепцій здатні радикально підвищити результативність мотиваційних механізмів на вітчизняних підприємствах. Сучасний вектор розвитку систем оплати праці чітко спрямований на стимулювання через інтенсифікацію виробничої ефективності.

У європейській практиці нормування праці є прерогативою безпосередньо суб'єктів господарювання, при цьому методологічну підтримку компаніям надають спеціалізовані консультативні центри та галузеві асоціації [1]. Водночас державне регулювання в багатьох країнах концентрується на стратегічних аспектах: індексації доходів, гарантійних та компенсаційних виплатах, регламентації відпусток та оплаті періодів вимушеного простою.

З метою зміщення акцентів з кількісних показників на якісні характеристики продукції, значна кількість провідних закордонних корпорацій надає перевагу погодинним формам оплати. У розвинених ринкових системах спостерігається ренесанс тарифної системи, яка трансформується в інструмент стимулювання безперервного професійного

розвитку та максимізації індивідуального внеску кожного фахівця.

Глобальною тенденцією є перехід від жорстких уніфікованих моделей до адаптивних, гнучких систем, орієнтованих на кінцевий результат. Попри відсутність універсального алгоритму через розбіжності в національних традиціях, можна виокремити ключові вектори для вдосконалення української практики:

Об'єктивізація оцінки кадрового потенціалу– імплементація передових міжнародних методик атестації та оцінки [10] для встановлення справедливої диференціації доходів відповідно до реального внеску працівника.

Диференційоване стимулювання – розробка архітектури матеріальних заохочень, адаптованої під специфічні потреби різних категорій персоналу, що стимулює як продуктивність, так і технологічну дисципліну.

Партисипативний менеджмент– активне залучення співробітників до прийняття управлінських рішень, що корелює з рівнем їхньої відповідальності, лояльності та ідентифікації з цілями фірми.

Адаптація закордонного досвіду має відбуватися крізь призму національного законодавчого поля, усталених трудових традицій та реальних фінансових ресурсів підприємств. Лише такий зважений синтез дозволить вибудувати справедливую систему винагороди.

У межах Європейського Союзу політика стимулювання праці інтегрована в загальну макроекономічну стратегію [1]. Цей аспект є критично важливим для України, оскільки проектування мотиваційних систем має враховувати не лише мікроекономічні інтереси фірми, а й їхній кумулятивний вплив на соціально-економічну стабільність держави. Тільки всебічний підхід забезпечить стійкий розвиток та соціальну справедливість у сфері трудових відносин.

В додатку 1 табл. 1.2 згруповано моделі політики оплати праці та мотивації.

Використання досвіду провідних європейських держав, зокрема Німеччини, Швеції та Франції, відкриває перед Україною широкі перспективи

для модернізації національної системи мотивації. Адаптація цих моделей дозволяє інтегрувати кращі світові практики в український управлінський контекст.

Пріоритетні вектори імплементації європейського досвіду

1. Німецька модель індивідуалізації та продуктивності

Орієнтація на німецьку парадигму менеджменту передбачає розбудову системи, де ключовим драйвером є інтенсифікація продуктивності праці. Використання індивідуальних трудових контрактів з деталізованою фіксацією умов діяльності дозволяє не лише чітко окреслити зони відповідальності, а й забезпечити високий рівень правової захищеності найманого персоналу. Такий підхід стимулює працівників до підвищення як кількісних, так і якісних показників виробленого продукту [1].

2. Гнучкість преміальних та тарифних систем

Ефективним інструментом інтенсифікації зусиль є впровадження багаторівневих преміальних систем, що дозволяють здійснювати об'єктивну диференціацію винагороди на основі персональних KPI. Паралельно з цим, модернізація тарифної сітки має бути спрямована на стимулювання безперервного навчання (life-long learning). У такій моделі кожне підвищення кваліфікаційного рівня працівника прямо конвертується у зростання його базового доходу.

3. Соціально-економічні стимули на державному рівні

Цікавим аспектом шведської та французької моделей є регулювання мінімальних соціальних стандартів. Встановлення рівня мінімальної заробітної плати, що суттєво перевищує прожитковий мінімум, виступає потужним макроекономічним стимулом. Це не лише підвищує престиж офіційної зайнятості, а й спонукає безробітних до активної інтеграції в ринок праці.

Стратегія формування інтегративної моделі в Україні

Дослідники наголошують, що оптимальним шляхом для України є не сліпе копіювання, а комплексна конвергенція елементів німецької (акцент на

продуктивність), англійської (ринкова гнучкість) та французької (соціальні гарантії) моделей.

Для успішної реалізації цієї стратегії необхідно враховувати такі критичні фактори:

Корекція європейських інструментів відповідно до поточного економічного ландшафту та фінансових можливостей вітчизняного бізнесу.

Систематичне впровадження змін потребує жорсткої нормативної регламентації та моніторингу з боку державних регуляторів для запобігання порушенням трудового законодавства.

Врахування ментальних особливостей та трудових традицій українського суспільства при зміні систем оплати праці.

Лише збалансований та системний підхід до реформування мотиваційних механізмів дозволить Україні вийти на європейський рівень ефективності використання людського капіталу та забезпечити сталий економічний розвиток.

Другий розділ дослідження присвячений комплексній діагностиці та критичному аналізу архітекtonіки мотиваційних процесів у межах конкретного суб'єкта туристичного бізнесу. У процесі аналітичного пошуку передбачається проведення верифікації функціонуючої системи стимулювання трудової активності персоналу.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

2.1. Загальна характеристика діяльності та техніко-економічні показники підприємства

У межах другого розділу дослідження об'єктом аналізу виступає Товариство з обмеженою відповідальністю «ТФ «Фірма N»». Статус юридичної особи даного суб'єкта господарювання є визначальним чинником при моделюванні системи матеріального стимулювання, оскільки він детермінує обсяг правових зобов'язань та міру відповідальності організації перед персоналом і державними інституціями.

Фундаментальною метою функціонування ТОВ «ТФ «Фірма N»» є генерування прибутку через реалізацію основних та суміжних видів економічної діяльності. Операційні процеси компанії здійснюються в суворій відповідності до чинного законодавства та положень Статуту Товариства. Детальне вивчення функціональної специфіки підприємства дозволяє сконструювати релевантну систему винагороди, яка синхронізується з корпоративними потребами та виступає каталізатором реалізації стратегічних пріоритетів компанії.

Управлінська вертикаль досліджуваного підприємства базується на лінійно-функціональній моделі, що є класичним прикладом ієрархічної структури. Дана архітектоніка характеризується наступними ознаками:

Єдиноначальність та пряма відповідальність сформовано чіткий ланцюг командування, де керівник вищої ланки здійснює безпосереднє управління підлеглими структурами та несе повну відповідальність за результативність їхньої діяльності. Кожен фахівець інтегрований у систему однозначного підпорядкування своєму безпосередньому куратору.

Організаційний простір структурований за принципом спеціалізації підрозділів (відділ збуту, департамент маркетингових комунікацій, фінансова

служба тощо). Кожен відділ фокусується на експертному виконанні чітко окресленого спектра професійних завдань.

Застосування лінійно-функціональної структури на ТОВ «ТФ «Фірма N»» забезпечує низку преференцій для системи менеджменту:

1. Висока керованість через мінімізацію дублювання розпоряджень та прозорість управлінського впливу.
2. Детермінація обов'язків, а саме чітка демаркація функціональних зон відповідальності між підрозділами.
3. Експертне зростання, а саме створення умов для глибокої спеціалізації кадрів у межах конкретних професійних напрямів.

Незважаючи на формальну чіткість, лінійно-функціональна модель управління на ТОВ «ТФ «Фірма N»» не позбавлена певних деструктивних аспектів. Ключовими ризиками такої побудови є інерційність у прийнятті управлінських рішень через надмірну бюрократизацію процесів, а також потенційні конфлікти інтересів на стику взаємодії різних функціональних підрозділів.

Для нівелювання цих недоліків та оптимізації комунікаційних каналів доцільно впровадити механізми чіткої демаркації повноважень. Нижче наведено стратегічні заходи з регулювання взаємодії лінійних та функціональних ланок:

Встановлюється імператив першочерговості розпоряджень лінійного керівника. У ситуації виникнення когнітивного дисонансу між вказівками функціонального та лінійного менеджменту, пріоритетне право виконання мають директиви останнього. Це забезпечує монолітність управління та виключає феномен подвійного підпорядкування.

Повноваження функціонального керівника чітко лімітуються виключно межами його вузькопрофільної компетенції. Всі інші аспекти операційної діяльності залишаються в зоні суверенної відповідальності лінійного менеджменту.

Функціональному керівництву делегується право надання рекомендацій

та експертних висновків без права прямого адміністрування. Остаточна верифікація рішень залишається прерогативою лінійної ланки, що трансформує функціональних фахівців у внутрішніх консультантів організації.

Ефективність функціонування підприємства прямо залежить від збалансованого розподілу відповідальності в ієрархічній структурі:

Загальні збори учасників – Вищий орган управління, що володіє мажоритарним пакетом голосів (понад 60%). У їхній компетенції перебуває ратифікація стратегічних векторів розвитку, затвердження ключових напрямів фінансово-господарської діяльності та прийняття фундаментальних рішень щодо майбутнього Товариства.

Операційний менеджмент реалізує тактичні завдання, забезпечуючи виконання рішень Загальних зборів через пріоретизацію цілей до кожного функціонального підрозділу.

Така диференціація повноважень створює умови для високої організаційної дисципліни, що є критично важливим для стабільності ТОВ «ТФ «Фірма N»» в динамічному середовищі туристичного ринку.

Система управління ТОВ «ТФ «Фірма N»» базується на чіткій детермінації функціональних обов'язків та багаторівневому контролі, що мінімізує операційні ризики та оптимізує використання ресурсів.

Генеральний директор виступає ключовим суб'єктом відповідальності за загальний стан та результативність бізнес-процесів. До його компетенції належить стратегічне керування всіма структурними одиницями, верифікація кадрової політики та безпосередній нагляд за процесами рекрутингу та адаптації персоналу.

Керівники функціональних підрозділів здійснюють тактичне управління відповідними відділами. Їхня роль полягає в оперативному контролі виконання планових завдань та забезпеченні ефективності конкретних напрямів діяльності (маркетинг, продажі, фінанси тощо) у межах наданих повноважень.

Важливим елементом стримувань і протигаг у структурі Товариства є Ревізійна комісія. Її діяльність спрямована на моніторинг фінансово-господарської діяльності та забезпечення комплаєнсу (відповідності закону) у роботі виконавчого органу.

Комісія складається з трьох представників, обраних із числа учасників або штату компанії.

Проведення системних аудитів фінансової звітності, верифікація річних балансів та оцінка законності господарських операцій.

Комісія володіє правом доступу до будь-якої бухгалтерської документації та отримання пояснень від топ-менеджменту.

У разі ідентифікації зловживань або ризиків для інтересів Товариства, Ревізійна комісія має право ініціювати позачергове скликання Загальних зборів, що є вищим інструментом захисту прав власників.

Структурні одиниці підприємства (таблиця 2.1.) функціонують на засадах цільового управління. Основним драйвером їхньої активності є динаміка попиту на туристичному ринку та стратегічні орієнтири, визначені вищим керівництвом.

Таблиця 2.1

Функції та спрямованість підрозділів

Функція підрозділу	Спрямованість діяльності	Економічний ефект
Планування	Розробка господарських планів згідно зі стратегією.	Оптимізація витрат.
Реалізація	Прямий продаж туристичних продуктів та послуг.	Забезпечення поточної ліквідності.
Аналіз попиту	Моніторинг ринкових трендів та запитів клієнтів.	Підвищення рентабельності.

Така інтегрована структура управління дозволяє ТОВ «ТФ «Фірма N»» підтримувати високий рівень організаційної стійкості, поєднуючи жорстку виконавчу вертикаль із незалежним фінансовим контролем.

Економічна результативність діяльності Товариства детермінується як

різниця між сукупним валовим доходом та загальним обсягом операційних витрат, що супроводжують його господарську активність. До складу останніх інтегровані витрати на оплату праці, обслуговування кредитних зобов'язань, податкові відрахування та інші обов'язкові платежі. Отриманий у такий спосіб чистий прибуток акумулюється для подальшого розподілу, напрями якого верифікуються виключно рішенням Загальних зборів учасників.

Процедура декомпозиції фінансового результату передбачає декілька стратегічних векторів. По-перше, це реалізація дивідендної політики шляхом виплат учасникам пропорційно їхнім часткам у статутному капіталі. По-друге, значна частина ресурсів може бути спрямована на інтенсифікацію розвитку бізнесу через механізм реінвестування, що дозволяє масштабувати діяльність підприємства. Крім того, архітектоніка фінансового менеджменту передбачає формування резервних фондів, що виступають гарантом стабільності у разі виникнення макроекономічних коливань або непередбачених витрат.

Аналіз кадрової структури підприємства свідчить про високу концентрацію функцій при компактній чисельності персоналу. Загальний штат організації складається з десяти фахівців. Адміністративно-управлінську ланку представляють двоє осіб, які здійснюють стратегічне планування та загальне керівництво. Основний операційний тягар покладено на шістьох менеджерів з туризму, які забезпечують пряму взаємодію з клієнтами та генерацію доходу. Допоміжні процеси та технічний супровід реалізують двоє технічних співробітників. Така кількісна та якісна конфігурація персоналу створює передумови для впровадження гнучких моделей мотивації, де індивідуальна результативність кожного працівника безпосередньо впливає на підсумкові показники рентабельності всієї фірми.

Розглянемо основні показники діяльності туристичної компанії в додатку 1 табл. 2.2 .

Дані фінансової звітності свідчать про певну волатильність доходів суб'єкта господарювання протягом останнього трирічного циклу. Зокрема, у проміжку між 2 роком та 3 роком зафіксовано позитивну динаміку надходжень

на рівні 12,6%. Проте в абсолютному вираженні обсяг доходу за 2 рік виявився на 308 399 грн нижчим порівняно з базовим 1 роком.

Така низхідна тенденція була детермінована деструктивним впливом воєнних дій та критичним зниженням споживчої активності на ринку туристичних послуг. Попри складні макроекономічні умови, показник чистого прибутку продемонстрував незначне зростання на 1,63%, що в грошовому еквіваленті становить 16 000 грн. Водночас спостерігалось скорочення вартості активів підприємства на 271 500 грн. Важливою аналітичною ознакою є трансформація структури капіталу: якщо у 1 році боргові зобов'язання були відсутні, то у наступні періоди вони суттєво зросли, досягнувши позначки 1 512 400,0 грн наприкінці 2 року.

Результати поглибленої діагностики підтверджують, що організація наразі перебуває у стані подолання комплексу бар'єрів, які лімітують можливості досягнення цільових показників рентабельності. У цьому контексті людський капітал виступає стратегічним ресурсом, що безпосередньо корелює з рівнем продуктивності та потенціалом відновлення компанії.

Попри існуючі виклики, туристична фірма демонструє високий рівень інституційної стійкості та зберігає конкурентні позиції. Ефективність функціонування забезпечується через імплементацію адаптивних маркетингових інструментів, таких як диференційовані системи лояльності, бонусні програми, реалізація турів за спеціальними тарифами та стимулювання раннього резервування. Клієнтоорієнтованість підприємства підкріплюється гнучким операційним графіком та готовністю персоналу до взаємодії із замовниками поза межами стандартного робочого часу.

Вагомою перевагою сервісної політики підприємства є впровадження механізму безвідсоткового розтермінування оплати турів, що підвищує доступність продукту для кінцевого споживача. В межах компанії функціонує прозориста модель взаємодії з клієнтами під назвою «Тільки за Вашими правилами».

Фундаментальний принцип даної методики базується на абсолютній інформаційній відкритості: детальна дескрипція всіх варіацій послуг мінімізує ризики виникнення когнітивного дисонансу або непорозумінь у процесі обслуговування. Вже під час первинної комунікації замовник отримує повнотекстову інформацію щодо номенклатури послуг, системи гарантій, а також чітко окреслених прав та зобов'язань сторін.

Спектр туристичного продукту, що реалізується організацією, має комплексний характер і включає наступні компоненти:

Базові послуги – логістичне забезпечення (транспортне сполучення), дислокація та проживання, організація системи харчування.

Супутні та додаткові послуги – розробка екскурсійних DESTИНАЦІЙ, адміністрування страхових протоколів, професійний супровід гідів-лінгвістів, логістичні трансфери та сервіс прокату спеціалізованого інвентарю.

Стратегічна стійкість фірми підкріплюється селективним підходом до вибору контрагентів: партнерська мережа формується виключно з верифікованих туроператорів, готельних мереж та авіаперевізників з високим репутаційним індексом. Крім того, компанія ініціює впровадження розширених страхових програм, спрямованих на комплексний захист життя та здоров'я мандрівників у разі виникнення форс-мажорних обставин під час перебування за межами постійного місця проживання.

2.2. Стратегічний аналіз середовища функціонування туристичної компанії

Функціонування суб'єкта господарювання детермінується динамічною взаємодією комплексу екзогенних та ендогенних чинників. Системний аналіз середовища є базовим інструментом стратегічного менеджменту, що дозволяє верифікувати сильні та слабкі сторони організації, а також ідентифікувати потенційні вектори розвитку та ймовірні деструктивні загрози.

Зовнішні фактори (екзогенні) характеризуються своєю об'єктивністю та

незалежністю від волі менеджменту. Вони створюють загальний контекст, у якому функціонує бізнес, і потребують високого рівня адаптивності. До них належать параметри макроекономічної стабільності, соціальна кон'юнктура, архітектоніка міжнародних відносин та екологічний баланс регіону.

Внутрішні чинники (ендогенні) перебувають у зоні безпосереднього адміністрування керівництва. Саме вони визначають операційну ефективність та організаційну архітектоніку підприємства. Ключовими компонентами тут виступають стратегічне проектування, технологічний базис, цільові орієнтири, кадровий потенціал, маркетингові стратегії та наявний ресурсний капітал.

Для глибшого розуміння ринкового ландшафту доцільно розрізняти макро- та мікрооточення:

Макросередовище охоплює глобальні змінні, що мають опосередкований, але масштабний вплив. Сюди належать загальноекономічна динаміка держави, вектори політичного курсу, трансформації в нормативно-правовому полі, екологічні тренди та геополітична ситуація.

Мікросередовище включає елементи безпосереднього зовнішнього оточення, які чинять прямий дескриптивний вплив на щоденну діяльність. Це насамперед взаємовідносини з постачальниками, стратегії конкурентів, активність посередників, взаємодія з фінансово-кредитними інститутами, поведінкові патерни клієнтів та вплив громадських інституцій.

Проведення комплексного аудиту зазначених сфер є критично важливим для формування обґрунтованих управлінських рішень. Тільки на основі синергії внутрішнього потенціалу та зовнішніх можливостей підприємство здатне вибудувати ефективну конкурентну стратегію, мінімізувати ризики та забезпечити стійке зростання у довгостроковій перспективі.

Елементи внутрішнього середовища організації є продуктом управлінських рішень і перебувають під прямим контролем менеджменту, безпосередньо детермінуючи рівень його операційної ефективності.

Внутрішній простір підприємства структурується через систему

взаємопов'язаних компонентів:

Місія виступає фундаментальним вектором, що визначає суспільне призначення та головний сенс існування бізнесу. Натомість цілі трансформують місію у конкретні, вимірювані результати, яких організація планує досягти у визначені терміни.

Стратегія функціонує як комплексний план дій. Вона інтегрує вибір пріоритетних напрямів розвитку, ідентифікацію унікальних конкурентних переваг та раціональний розподіл ресурсного капіталу.

Маркетингова активність зосереджена на глибинному аналізі та задоволенні запитів споживачів. Вона охоплює розробку сервісного портфеля, моделювання цінової політики, комунікаційне просування та оптимізацію каналів дистрибуції.

Рівень технологічного оснащення безпосередньо корелює з якісними параметрами продукту та продуктивністю праці, визначаючи здатність компанії до динамічної конкуренції.

Професійна компетентність, психологічна мотивація та рівень задоволеності персоналу є критичними факторами, що формують загальну результативність діяльності.

Оптимізація використання матеріальних активів, технічного обладнання та фінансових ресурсів є передумовою зростання прибутковості та обсягів реалізації послуг.

Це сукупність латентних цінностей, етичних норм та поведінкових патернів. Культура формує специфічну робочу атмосферу, визначає стиль комунікацій та характер прийняття управлінських рішень.

Екзогенні (зовнішні) та ендогенні (внутрішні) фактори не існують ізольовано; вони перебувають у стані постійної дифузії, утворюючи відкриту систему. Здатність підприємства до адаптивної взаємодії з мінливим зовнішнім оточенням через корекцію внутрішніх процесів є фундаментальною запорукою його життєздатності та стабільного стратегічного розвитку в довгостроковій перспективі.

Розрахуємо за допомогою PEST-аналізу макросередовища вплив цих факторів на діяльність підприємства в таблиці 2.3 додаток 1.

Туристична індустрія характеризується підвищеною вразливістю до деструктивного впливу екзогенних чинників, що вирізняє її з-поміж інших секторів економіки. Така сенситивність обумовлена специфічною природою туристичного продукту та високою волатильністю споживчого попиту.

Унікальність туристичного продукту базується на неповторності рекреаційних ресурсів: природних ландшафтів, історико-культурної спадщини та подієвих заходів. Проте саме ця автентичність робить галузь залежною від територіальної стабільності. Попит на послуги демонструє надзвичайну еластичність щодо політичних, економічних та екологічних трансформацій. Будь-які кризові явища або стихійні лиха спричиняють раптові та непередбачувані флуктуації попиту, що безпосередньо загрожує фінансовій стійкості суб'єктів туристичного бізнесу.

Глобальний характер індустрії зумовлює пряму залежність вартості турпакетів від коливань на валютних ринках. Різка девальвація національної валюти миттєво знижує купівельну спроможність населення щодо закордонних подорожей [35].

: Процеси глобалізації посилюють тиск з боку міжнародних DESTINATION. Поява нових гравців та швидка зміна споживчих preferenцій вимагають від вітчизняних підприємств безперервної адаптації сервісних стандартів.

Сучасний розвиток галузі неможливий без дотримання принципів сталого туризму, що передбачає збалансований розподіл антропогенного навантаження та збереження автентичності місцевих громад.

Для забезпечення конкурентоспроможності в динамічному середовищі туристичні компанії мають орієнтуватися на наступні заходи:

1. Розробка альтернативних сценаріїв діяльності та розширення продуктового портфеля для нівелювання втрат у разі закриття окремих напрямів.
2. Впровадження цифрових технологій у маркетинг та дистрибуцію,

створення унікальних турпродуктів, що відповідають новим запитам безпеки та комфорту.

3. Налагодження стратегічного партнерства із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) для консолідації зусиль у кризові періоди.

4. Інтеграція екологічних та соціальних аспектів у бізнес-модель, що сприяє формуванню позитивного іміджу та лояльності клієнтів у довгостроковій перспективі.

Підсумовуючи, попри значний потенціал зростання, туристична сфера потребує високого рівня управлінської гнучкості. Тільки через синергію інноваційного підходу та ефективного адаптивного управління підприємства зможуть зберегти життєздатність та забезпечити сталий розвиток у мінливому світі [15].

Аналіз ендогенних чинників дозволяє ідентифікувати внутрішні ресурси та приховані резерви, які ТОВ «ТФ «Фірма N»» може використовувати для зміцнення своїх ринкових позицій.

Фінансовий стан виступає базисним індикатором життєздатності організації. Стабільність грошових потоків не лише забезпечує безперебійність операційних процесів, а й формує інвестиційне підґрунтя для стратегічного масштабування. Системний моніторинг таких показників, як чистий прибуток, структура витрат, коефіцієнти ліквідності та рентабельності, є передумовою превентивного антикризового менеджменту.

Екстернальне сприйняття підприємства безпосередньо корелює з його конкурентним статусом. Позитивний імідж трансформується у високий рівень клієнтської лояльності та зниження витрат на залучення нових споживачів. Формування стійкої позитивної репутації досягається через синергію бездоганної якості сервісу, персоналізації обслуговування та транспарентної комунікаційної політики.

Якісні характеристики туристичного продукту є ядром ціннісної пропозиції компанії. Створення конкурентоспроможного сервісного портфеля, що адаптований до актуальних запитів цільової аудиторії, потребує

інтеграції ефективних методів дистрибуції та агресивного маркетингового просування для максимізації обсягів реалізації.

Інтелектуальний потенціал та мотиваційний профіль персоналу детермінують якість кінцевого продукту. Кваліфіковані фахівці забезпечують високі стандарти сервісу та емоційну задоволеність клієнтів. Інвестування у безперервний професійний розвиток та створення системи стимулів є критично важливим для підтримки високої продуктивності праці та мінімізації плинності кадрів.

Архітектоніка управління визначає швидкість проходження інформаційних потоків та адаптивність до ринкових трансформацій. Хоча високий ступінь спеціалізації та централізації забезпечує чіткість виконання регламентів, надмірна статичність штату без ротації кадрів може спровокувати дефіцит інноваційних ідей та професійну стагнацію. Гнучкість організаційної структури є ключовим фактором оперативності прийняття управлінських рішень у турбулентних умовах туристичного ринку.

Взаємодія цих факторів формує внутрішню стійкість ТОВ «ТФ «Фірма N»», дозволяючи підприємству ефективно нівелювати зовнішні загрози та реалізовувати наявні ринкові можливості.

2.3. Дослідження стану кадрового потенціалу та діючої системи мотивації

Незмінність кількісного складу персоналу до 2 року включно свідчить про високий рівень організаційної стабільності та зважену політику контрольованого зростання. Проте такий стан речей актуалізує питання стратегічного розвитку людського капіталу, що може реалізуватися як через масштабування штату, так і шляхом інтенсифікації професійної підготовки та розширення компетенцій наявних фахівців.

Станом на 2 рік структура штату ТОВ ТФ «Фірма N» відображає чітку функціональну орієнтацію на операційну діяльність та взаємодію з клієнтами.

Процентний розподіл персоналу за категоріями виглядає наступним чином:

Менеджери з туризму (61,2%) – найбільша частка штату, що підкреслює фокус компанії на прямих продажах та обслуговуванні споживачів.

Функціональні фахівці (23,5%) – група, що об'єднує експертів з маркетингу, франчайзингу та бухгалтерського обліку, забезпечуючи підтримку бізнес-процесів.

Менеджмент компанії (8,1%) – управлінська ланка, відповідальна за прийняття стратегічних рішень та координацію роботи підрозділів.

Адміністратори офісів (5,1%) – ланка, що забезпечує оперативну життєдіяльність представництв.

Допоміжний персонал (2%) – співробітники, які здійснюють сервісну підтримку центральних офісів.

Така структура персоналу свідчить про раціональний розподіл ресурсів, де більшість співробітників задіяна безпосередньо у генеруванні доходу. Водночас успіх компанії в довгостроковій перспективі детермінується здатністю керівництва ефективно балансувати між корпоративними інтересами та потребами працівників. Впровадження людиноцентрованого підходу в управлінні та створення умов для самореалізації фахівців є критичними факторами підвищення загальної результативності бізнесу.

Аналіз динаміки кадрового складу ТОВ ТФ «Фірма N» свідчить про регресивні тенденції в чисельності персоналу протягом досліджуваного періоду. Зокрема, загальна кількість штатних одиниць скоротилася зі 103 фахівців у 3 році до 98 осіб у 2 році, що становить від'ємну динаміку на рівні 4,85%. Найбільш відчутна деструкція кадрового потенціалу зафіксована у 2 році, коли чисельність основного персоналу зменшилася на 9,01%.

Серед ключових чинників, що спровокували відтік кадрів, доцільно виділити такі:

Економічна нерелевантність винагороди рівень заробітної плати виявився неконкурентоспроможним відносно середньоринкових показників.

Організаційні трансформації проведення реструктуризації офісних

локацій та сервісних служб.

Зміна моделі зайнятості активне залучення аутсорсингових фахівців та позаштатних спеціалістів для оптимізації витрат.

Найбільш вразливою категорією виявилися менеджери з туризму, чисельність яких знизилася з 68 осіб у 1 році до 60 осіб у 3 році. Паралельно спостерігалось скорочення управлінської ланки, вузькопрофільних спеціалістів та адміністративного персоналу офісів.

Основним драйвером плинності кадрів у зазначений період стала депресія доходів персоналу, спричинена вимушеним обмеженням операційної діяльності підприємства та загальною кризою туристичної галузі. Падіння клієнтського потоку безпосередньо позначилося на бонусній частині винагороди. Додатковим фактором виступив психологічний бар'єр та низька адаптивність співробітників до нових умов праці й жорстких графіків, впроваджених відповідно до оновлених законодавчих регламентів.

Виявлені тенденції створюють серйозні ризики для здатності компанії ефективно реалізовувати стратегічні завдання. Це актуалізує необхідність негайної корекції кадрової політики, зокрема:

1. Ревізії механізмів матеріального стимулювання для підвищення їхньої привабливості.
2. Впровадження програм перекваліфікації та психологічної адаптації персоналу до мінливих умов ринку.
3. Оптимізації режимів праці з урахуванням сучасних викликів галузі.

Аналіз фінансових індикаторів ТОВ ТФ «Фірма N» вказує на виражену статичність видатків на утримання управлінської ланки протягом усього досліджуваного циклу. Згідно з даними звітності, фонд оплати праці цієї категорії співробітників залишався стабільним, що верифікує відсутність кадрових ротацій або скорочень у вищому та середньому ешелонах менеджменту.

До складу управлінського персоналу підприємства інтегровані

керівники ключових рівнів та топменеджери, на яких покладено місію стратегічного адміністрування. Їхня діяльність фокусується на виконанні критично важливих функцій:

- Проєктування довгострокових векторів розвитку організації;
- Верифікація та прийняття стратегічних управлінських рішень;
- Синхронізація та координація операційної активності функціональних підрозділів.

Стабільність компенсаційного пакета менеджменту пояснюється специфікою трудових правовідносин. Управлінський персонал зазвичай взаємодіє з компанією на засадах довгострокових контрактів або угод, що гарантують фіксовані умови працевлаштування. На відміну від лінійного персоналу, чия винагорода часто має високу кореляцію з обсягами поточних продажів та кон'юнктурою туристичного ринку, оплата праці менеджменту є менш вразливою до короткострокових економічних флуктуацій. Це створює надійне підґрунтя для безперервного стратегічного управління навіть у періоди турбулентності.

Для систематичного моніторингу динаміки кадрового складу та ідентифікації детермінант професійної лабільності персоналу в ТОВ ТФ «Фірма N» доцільно імплементувати наступний діагностичний інструментарій:

1. Статистичний моніторинг плинності: Передбачає ретроспективний аналіз кількісних показників звільнень за визначений часовий інтервал. Первинна інформація акумулюється на основі внутрішніх реєстрів та автоматизованих систем кадрового обліку підприємства, що дозволяє виявити критичні періоди та структурні підрозділи з найвищим рівнем ротації.

2. Діагностика через Exit-інтерв'ю та анкетування: Організація ретроспективного зв'язку зі спеціалістами, які припиняють трудові відносини, є ключовим методом верифікації латентних причин дезертирства кадрів. Пріоритетна увага приділяється таким чинникам, як:

адкватність системи матеріального стимулювання;
 наявність чітких векторів вертикальної та горизонтальної мобільності;
 ергономіка та безпека робочого середовища;
 рівень когнітивного дисонансу між прелімінарними очікуваннями та фактичним функціоналом.

3. Аудит рекрутингового циклу (time-to-hire). Аналіз часової протяжності процесів пошуку, селекції та онбордингу нових фахівців виступає індикатором HR-бренду компанії. Пролонгація процесу найму часто сигналізує про низьку ринкову привабливість вакансій, дефіцит ціннісної пропозиції роботодавця (EVP) або високу інтенсивність конкурентної боротьби за таланти.

4. Бенчмаркінг ринкових умов. Проведення компаративного аналізу внутрішніх стандартів праці з актуальними трендами туристичного ринку. Це включає зіставлення рівнів винагороди, компенсаційних пакетів та соціальних гарантій з пропозиціями ключових конкурентів дестинації.

Впровадження даного комплексу заходів дозволить менеджменту ТОВ ТФ «Фірма N» сформувану обґрунтовану стратегію утримання персоналу та підвищити загальну стійкість кадрового потенціалу організації.

Результати моніторингу динаміки кадрового складу ТОВ ТФ «Фірма N» свідчать про критичну детермінацію операційних ризиків високим рівнем плинності кадрів. Ситуація, що склалася, вимагає переходу від пасивного спостереження до активної стратегії утримання персоналу (Retention Strategy), що базується на створенні сприятливого ергономічного середовища, розширенні векторів кар'єрного просування та ревізії мотиваційних моделей.

Для оптимізації рівня стабільності трудового колективу пропонується імплементація наступних стратегічних ініціатив:

Створення конкурентоспроможної архітектури оплати праці, яка не лише відповідає медіані ринку туристичних послуг, а й базується на принципах диференційованого підходу. Справедлива оцінка персонального внеску працівника у фінансовий результат компанії є фундаментальним

чинником лояльності, що нівелює внутрішню мотивацію до пошуку альтернативного місця роботи.

Інтеграція сучасних ІТ-рішень та передових методів організації праці дозволяє автоматизувати рутинні операції, знижуючи рівень психоемоційного навантаження на персонал. Покращення якісних характеристик робочого процесу безпосередньо корелює із задоволеністю фахівців, перетворюючи компанію на технологічно привабливого роботодавця.

Розробка комплексних програм корпоративної соціальної відповідальності, що охоплюють:

Професійну акселерацію: системне навчання, тренінги та підвищення кваліфікації за рахунок підприємства.

Кар'єрний менеджмент: розробка індивідуальних планів розвитку (IDP) та реальне забезпечення вертикальної мобільності всередині організації.

Корпоративну згуртованість: заходи, спрямовані на зміцнення групової ідентичності та покращення мікроклімату в колективі.

Реалізація зазначених кроків дозволить ТОВ ТФ «Фірма N» сформувати стійке ядро кадрового потенціалу. Синергія матеріальних та нематеріальних інструментів впливу сприяє трансформації організаційної культури, де кожен співробітник ідентифікує свій професійний успіх із досягненням стратегічних цілей туристичної агенції. Такий підхід забезпечує довгострокову конкурентоспроможність та сталий розвиток у турбулентних ринкових умовах.

Поточна архітектура системи матеріального стимулювання в ТОВ ТФ «Фірма N» базується на погодинно-преміальній моделі, що є релевантним інструментом для суб'єктів сфери послуг. Даний механізм передбачає поєднання гарантованої бази (окладу) та варіативної частини (премії), що інтегрує інтереси працівника у фінансовий результат організації.

Функціонування даної моделі для менеджерів із продажу та керівників роздрібних офісів характеризується наступними аналітичними аспектами:

Щомісячний фіксований оклад, обчислений на основі фактично

відпрацьованого часу, забезпечує працівнику соціальну захищеність та стабільність незалежно від коливань ринкової кон'юнктури.

Варіативна частина (премія) детермінується обсягом комісійної винагороди, яку підприємство отримує від реалізації туристичних продуктів конкретним фахівцем. Це створює пряму кореляцію між персональною результативністю та рівнем доходу.

Імплементація погодинно-преміальної системи в ТФ «Фірма N» забезпечує низку стратегічних переваг для управління персоналом:

1. Комбінація стабільної та бонусної частин виступає потужним драйвером для менеджерів. Орієнтація на конкретні показники продажів стимулює фахівців до інтенсифікації робочих зусиль та підвищення якості клієнтського сервісу.

2. Модель формує безпосередній зв'язок між операційною діяльністю персоналу та підсумковими фінансовими індикаторами компанії. Це сприяє трансформації найманих працівників у бізнес-орієнтованих фахівців, зацікавлених у зростанні маржинальності кожної угоди.

3. Система дозволяє оперативно корегувати рівень витрат на оплату праці відповідно до сезонності туристичного бізнесу. В періоди високого попиту зростання преміальних виплат компенсується збільшенням валового доходу, тоді як у «низький сезон» підприємство мінімізує витрати, зберігаючи при цьому базовий штат.

Таким чином, застосування погодинно-преміальної системи оплати праці в ТОВ ТФ «Фірма N» на сучасному етапі є обґрунтованим кроком, що дозволяє поєднувати адміністративний контроль із ринковими методами стимулювання праці.

Реалізація погодинно-преміальної моделі в ТОВ ТФ «Фірма N» має складну природу, поєднуючи в собі потужні стимулюючі механізми та певні деструктивні ризики. цієї системи в контексті стратегічного управління

Переваги моделі: стимулювання та гнучкість:

- Синтез гарантованого окладу та варіативного бонусу, що корелює

з обсягом реалізації, виступає каталізатором професійної активності. Пряма залежність доходу від персональних зусиль трансформує зовнішні цілі компанії у внутрішню мотивацію менеджера.

- Система забезпечує прозорий зв'язок між трудовим внеском індивіда та загальнокорпоративними фінансовими індикаторами. Це спонукає персонал до постійної оптимізації воронки продажів.

- Гнучкість моделі дозволяє підприємству маневрувати в умовах високої сезонності туристичного ринку. Винагорода автоматично корегується відповідно до коливань попиту, що стабілізує фонд оплати праці в періоди низької активності.

Попри очевидні переваги, існують критичні чинники, що потребують управлінського контролю:

1. Фінансова нестабільність працівника: Висока частка варіативних виплат робить заробіток персоналу волатильним. Залежність від розміру комісійних та сезонних спадів створює стан економічної невпевненості, що може провокувати професійне вигорання та плинність кадрів.

2. Деформація корпоративної культури: Орієнтація виключно на обсяг продажів часто провокує агресивну внутрішню конкуренцію. Це руйнує командну синергію, породжує конфліктні ситуації та знижує рівень лояльності до організації, особливо за умов недостатньої прозорості нарахунків.

3. Зміщення стратегічних пріоритетів: Гіпертрофований фокус на кількісних показниках (обсяг продажів) може призвести до нехтування якісними параметрами праці. Менеджери схильні ігнорувати побудову довгострокових відносин із клієнтами та якісний післяпродажний сервіс заради швидких транзакцій.

Ефективність системи в компанії підкріплюється поетапним алгоритмом нарахування бонусів. Преміальна частина інтегрована в загальну структуру доходу через регресивно-прогресивну шкалу: відсоток винагороди зростає пропорційно до досягнутих рівнів комісійних надходжень. Це створює додатковий стимул для менеджерів не просто виконувати мінімальний план,

а прагнути до максимальних показників виручки, що забезпечує синергетичний ефект для розвитку бізнесу.

Алгоритм нарахування варіативної частини заробітної плати в ТОВ ТФ «Фірма N» базується на ступеневій прогресії. Розглянемо деталізацію механізму розрахунку та критичний аналіз його впливу на психологічний клімат і продуктивність персоналу.

Система передбачає зростання відсоткової ставки залежно від досягнення певних фінансових порогів:

- Перший рівень (базовий). При акумуляції комісійних до 20 000 грн застосовується ставка 5%. Наприклад, при результаті у 20 000 грн бонус становить 1 000 грн.
- Другий рівень (підвищений). При досягненні обсягу від 20 000 до 40 000 грн ставка подвоюється до 10%. Так, за умови генерації 30 000 грн комісійних, розмір премії досягає 3 000 грн.

Попри зовнішню стимулюючу логіку, багаторівнева модель із високим «порогом переходу» містить суттєві ризики для кадрової стабільності:

1. . В періоди рецесії туристичного ринку («низький сезон») встановлені плани стають практично недосяжними. Це породжує відчуття марності зусиль, що веде до апатії та зниження загальної ефективності.
2. . Коли дистанція між поточним результатом і наступним рівнем преміювання є занадто великою, працівники втрачають стимул до інтенсифікації праці, задовольняючись мінімальними показниками.
3. . Демотивований персонал схильний до пасивності, що в результаті призводить до зниження сукупного доходу підприємства та зростання плинності кадрів.

Для нівелювання зазначених негативних ефектів доцільно впровадити наступні трансформації:

- Перегляд порогів переходу з урахуванням сезонності. У періоди низької активності доцільно знижувати кваліфікаційні вимоги для отримання підвищеного відсотка, що підтримуватиме лояльність команди.

- Впровадження додаткових бонусів, не пов'язаних безпосередньо з обсягом комісійних (наприклад, за якість клієнтського сервісу, успішне завершення навчання або залучення нових постійних клієнтів).

- Налагодження чіткої комунікації щодо стратегічних цілей організації. Працівники повинні не лише розуміти цифри, а й отримувати від менеджменту методичну підтримку та інструменти для вдосконалення навичок продажів.

Завершальним етапом аналізу мотиваційної політики ТОВ ТФ «Фірма N» є дослідження нематеріальних стимулів та оцінка суб'єктивного сприйняття системи винагород трудовим колективом.

Розширення спектра мотиваційних інструментів

Сучасна стратегія управління людськими ресурсами передбачає відхід від виключно фінансового детермінізму. Для зміцнення лояльності персоналу доцільно впроваджувати систему нематеріальної стимулювання, яка включає:

- Професійну акселерацію – надання доступу до ексклюзивних тренінгів, семінарів та програм підвищення кваліфікації.
- Гнучкість робочого середовища – адаптивні графіки роботи та можливість часткового дистанційного виконання обов'язків.
- Корпоративні преференції – систему соціальних пільг та організацію інсентив-турів (заохочувальних поїздок) для найкращих фахівців.
- Інституційне визнання – публічне відзначення досягнень співробітників, що задовольняє потребу в самоактуалізації та професійному статусі.

На відміну від лінійних менеджерів, для спеціалістів, офіс-менеджерів та керівної ланки застосовується модифікована погодинно-преміальна модель. Ключовою особливістю тут є те, що розмір дискреційних бонусів визначається безпосередньо топменеджментом на основі експертної оцінки.

Такий підхід має подвійну природу. З одного боку, він дозволяє керівництву гнучко реагувати на особливі досягнення підлеглих, що не мають прямого кількісного вираження. З іншого — створює ризик суб'єктивізму та

фаворитизму. Відсутність жорстких KPI (ключових показників ефективності) може спровокувати відчуття несправедливості та знизити рівень довіри до управлінської вертикалі. Для об'єктивізації кадрової ситуації в ТОВ ТФ «Фірма N» було проведено анонімне соціологічне дослідження. Його репрезентативність підтверджується високим рівнем залученості: в анкетуванні взяли участь 90 осіб, що охоплює 93,7% штату.

Ключові вектори аналітичного звіту (за результатами рис. 2.1 та додатка 1):

1. Діагностика плинності, а саме виявлення латентних причин звільнень, які не завжди фіксуються в офіційних наказах.
2. Аудит системи винагород через верифікацію конкретних претензій працівників до методів калькуляції бонусів та базових окладів.
3. Оцінка соціального клімату за допомогою вимірювання загального індексу задоволеності та ідентифікація зон напруженості всередині колективу.

Результати цього дослідження є фундаментальним підґрунтям для розробки дорожньої карти реформ. Вони дозволяють менеджменту не просто констатувати факт високої плинності кадрів, а приймати точкові управлінські рішення, спрямовані на стабілізацію кадрового ядра та підвищення загальної прибутковості підприємства.

Узагальнюючи результати емпіричного дослідження задоволеності персоналу ТОВ ТФ «Фірма N», можна констатувати наявність системних дефіцитів у чинній моделі матеріального стимулювання. Отримані дані анонімного анкетування (93,7% охоплення штату) дозволяють верифікувати ключові проблемні зони та сформувати базис для стратегічних змін.

На основі отриманих метрик сформовано наступну дескрипцію стану кадрового середовища:

- Хоча більшість респондентів (57,8%) ідентифікують свій дохід як «середній», критичним є показник незадоволеності у 22,2%. Це свідчить про те, що для чверті колективу базовий рівень винагороди не покриває

релевантних потреб, що є прямим драйвером плинності кадрів.

- Найбільш тривожним симптомом є те, що лише 6,7% працівників повністю солідарні з існуючим підходом до формування заробітної плати. Високий рівень невдоволення (17,7%) та значна частка тих, хто вагається (50%), вказують на непрозорість або суб'єктивізм у системі розподілу бонусів.

- Понад третина персоналу (37,8%) вбачає несправедливість у співвідношенні складності завдань та отриманої оплати. Це свідчить про необхідність перегляду нормативів праці та впровадження більш чіткої диференціації виплат залежно від кваліфікації та інтенсивності роботи.

Для нівелювання виявлених негативних тенденцій керівництву ТОВ ТФ «Фірма N» необхідно змістити акцент на наступні напрями:

1. Запровадження гнучких бонусних схем, які дозволяють збільшувати реальний дохід працівників через механізми преміювання за якісні показники (KPI), що не призведе до критичного роздуття постійної частини фонду оплати праці.

2. Ефективна система оплати праці має бути консенсусною. Активне залучення співробітників до обговорення критеріїв оцінки праці підвищить рівень довіри та легітимність управлінських рішень.

3. Використання аналітичних даних анкети як інструменту для точкового покращення умов праці та мотиваційного клімату.

Проведений аналіз підтверджує, що існуюча в ТОВ ТФ «Фірма N» система мотивації потребує докорінної трансформації. Виявлені проблеми — від суб'єктивізму в оцінці до сезонної незахищеності — є основними факторами регресії кадрового потенціалу.

У наступному, третьому розділі, на основі верифікованих даних будуть запропоновані конкретні прикладні заходи та інноваційні методики, спрямовані на стабілізацію трудового колективу та підвищення конкурентоспроможності туристичної фірми на ринку праці.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Модернізація системи оплати праці як базового фактору стимулювання

Мотивування персоналу є критичним вектором стратегічного управління в сучасних організаціях. Перехід від репресивного адміністрування до людиноцентрованого менеджменту дозволяє трансформувати кадровий потенціал у стійку конкурентну перевагу.

Ефективна система стимулювання базується на гармонійному поєднанні чотирьох фундаментальних груп інструментів:

1. Матеріально-фінансовий базис включає не лише конкурентну заробітну плату, а й динамічні системи преміювання, бонуси за досягнення КРІ та участь у капіталі компанії (опціони, акції).
2. Професійна акселерація це створення прозорих «карт кар'єрного руху», інвестування в навчання та безперервне підвищення кваліфікації фахівців.
3. Організаційне середовище це формування ергономічних умов праці, захист прав співробітників та плекання сильної корпоративної культури, де визнання досягнень є системним процесом.
4. Соціальний пакет для розширені гарантії, що включають медичне страхування, корпоративні пенсійні програми, змістовний відпочинок та систему подарунків.

Українська наукова думка, зокрема праці Е. Мола, акцентує на тому, що менеджмент персоналу — це насамперед управління поведінкою та відносинами, а не просто технічне адміністрування [22]. Мотивація виступає тим латентним механізмом, який активує внутрішній ресурс працівника на користь цілей організації.

Дослідження комерційного сектору Харкова підсвічує низку деструктивних тенденцій, що корелюють із загальнонаціональними викликами:

Дисфункція організації праці з причини застарілих підходів до розподілу обов'язків.

Мотиваційний вакуум, а саме відсутність гнучких стимулів призводить до професійної апатії.

Навчальний дефіцит який призводить через недостатню кількість програм адаптації та розвитку персоналу знижує здатність компаній до інновацій.

Несправедлива архітектура оплати праці є головним дестабілізуючим фактором. Якщо матеріальне стимулювання не відповідає реальному внеску працівника, це неминуче призводить до деградації виробничих процесів та втрати ринкових позицій підприємства.

Зміна фокусу з простого переліку на цілісний науковий виклад дозволяє проаналізувати систему мотивації як складний органічний механізм, де кожен елемент перебуває в глибокій детермінованій залежності від інших.

В академічному дискурсі кадровий менеджмент постає не як набір адміністративних маніпуляцій, а як стратегічне управління психологічним контрактом між організацією та індивідом.

Фундаментальна роль мотивації в архітектоніці підприємства полягає у створенні такої системи стимулів, яка трансформує потенційну енергію людського капіталу в реальні ринкові результати. Коли ми розглядаємо заробітну плату через призму наукового аналізу, вона перестає бути лише фінансовим видатком, перетворюючись на інструмент верифікації соціальної цінності працівника. Несправедливість у цьому питанні запускає ланцюгову реакцію організаційної деградації, де першим етапом стає психологічне відсторонення, а завершальним — повна втрата конкурентоспроможності.

Дефіцит науково обґрунтованої системи винагороди породжує явище, яке можна охарактеризувати як «кадрову ерозію». Це процес поступового

вимивання найбільш продуктивних верств персоналу, оскільки талановиті співробітники, володіючи високою мобільністю на ринку праці, першими реагують на невідповідність своїх зусиль отриманим бенефітам. Відтак, організація залишається з інертним кадровим ядром, що ще більше поглиблює кризу та унеможлиблює впровадження інновацій.

Суб'єктивізм у розподілі преміального фонду, особливо серед адміністративного та керівного складу, детермінує викривлення організаційної культури. Замість орієнтації на об'єктивні KPI, персонал починає адаптувати свою ділову поведінку під особисті преференції керівництва, що призводить до неефективного використання робочого часу та руйнації командної когезії. У контексті праць Е. Мола, такий стан речей свідчить про домінування застарілої моделі «контролю та адміністрування» над сучасною моделлю «мотивації та розвитку» [22].

Емпіричні дані, отримані в ході анонімного анкетування, виступають діагностичним зрізом, що підтверджує наявність когнітивного дисонансу між очікуваннями персоналу та реаліями фінансової політики ТОВ ТФ «Фірма N». Високий відсоток респондентів, що демонструють середній та низький рівень задоволеності, вказує на те, що мотиваційний потенціал чинної погодинно-преміальної системи практично вичерпано. Вона не враховує специфічну турбулентність туристичної галузі та сезонні флуктуації, що робить дохід працівників непрогнозованим.

Отже, перегляд методології нарахувань має базуватися на принципах транспарентності та партисипативності. Лише через імплементацію гнучких, науково вивірених інструментів стимулювання, які поєднують матеріальну винагороду з можливостями професійної акселерації та соціальної протекції, підприємство здатне подолати кризу плинності кадрів. Перехід до такої комплексної стратегії мотивації дозволить не лише стабілізувати колектив, а й забезпечити еволюційний розвиток фірми у довгостроковій перспективі.

Впровадження індивідуалізованих механізмів матеріального стимулювання для фахівців із реалізації турпродукту є стратегічним

імперативом, зумовленим специфікою їхньої ролі як фронт-офісу компанії. Оскільки саме ця категорія персоналу трансформує потенційний інтерес споживача у реальні фінансові потоки, архітектоніка їхньої винагороди має базуватися на принципах високої кореляції між когнітивними зусиллями та еквівалентним доходом.

Перехід до релевантної моделі оплати праці неможливий без глибокої дескриптивної аналітики внутрішніх запитів колективу. Опитування менеджерів, результати якого систематизовані в додатку А, виступає інструментом детермінації оптимальних параметрів стимулювання за декількома фундаментальними векторами.

Першочерговим аспектом є верифікація бажаного рівня доходу, що дозволяє співставити суб'єктивні очікування персоналу з об'єктивними можливостями підприємства та медіаною ринку. Цей етап аналізу виявляє критичні фактори самооцінки працівників, що безпосередньо впливає на їхній психологічний контракт із організацією.

Подальша аналітична робота фокусується на структурній декомпозиції винагороди. Виявлення преференцій між фіксованим окладом, агресивними комісійними ставками та преміями за виконання КРІ дозволяє сконструювати гнучку архітектуру виплат. Для менеджерів із продажу це є критичним, оскільки баланс між стабільністю та ризиком визначає їхню щоденну операційну активність та готовність до інтенсифікації продажів у пікові періоди.

Оцінка прийнятності чинної системи виступає індикатором організаційної довіри. Науковий аналіз отриманих відповідей підсвічує латентні конфліктні зони, пов'язані з прозорістю алгоритмів нарахування бонусів та справедливістю оцінки індивідуального внеску. Відсутність чіткої верифікації результатів праці часто стає причиною деструктивної поведінки та зниження лояльності до бренду роботодавця.

Синтез емпіричних даних опитування створює підґрунтя для реінжинірингу системи мотивації, де ключовим фактором успіху є

партисипативність — безпосереднє залучення співробітників до обговорення нових стандартів. Такий підхід мінімізує опір змінам та забезпечує легітимність нової системи в очах трудового колективу.

Таким чином, розробка оновленої моделі оплати праці на основі даних додатка А дозволяє ТОВ ТФ «Фірма N» трансформувати систему винагороди з суто облікового інструменту в потужний механізм стратегічного розвитку, що гармонізує інтереси менеджменту та власників підприємства.

Аналітична інтерпретація емпіричних даних, отриманих у ході дослідження ТОВ ТФ «Фірма N», дозволяє детермінувати ключові вектори трансформації системи мотивації. Висока репрезентативність вибірки підсвічує когнітивний запит персоналу на встановлення прямої каузальної залежності між індивідуальною детермінацією та рівнем матеріальної реституції.

Статистичний зріз демонструє виражену схильність фахівців до активного впливу на обсяг власної винагороди (70%), що верифікує високий рівень внутрішньої мотивації та готовність до прийняття на себе операційних ризиків. Водночас, вагомість погодинної складової (71,9%) інтерпретується не як запит на пасивне перебування на робочому місці, а як вимога страхової стабільності в умовах високої волатильності ринку та вираженої сезонності.

Критичним аспектом є ідентифікація системного опору: 28% респондентів дефінують поточну модель як необґрунтовану. У поєднанні з дифузним розумінням критеріїв нарахування виплат, це вказує на кризу внутрішньої комунікації та відсутність транспарентності. Такий стан речей провокує відчуття несправедливості, що є ключовим тригером кадрової дифузії.

Об'єктивна необхідність переходу від інерційної погодинно-преміальної моделі до трикомпонентної структури (ставка + відсоток + бонус) базується на необхідності подолання порогу пасивності.

Фундаментальною інновацією є зміна бази оподаткування: перехід від відсотка із загальної комісії до відсотка з кожного реалізованого туру. Це

нівелює ефект «досягнення порогу», стимулюючи менеджера до безперервної активності. Кожна одиниця проданого продукту набуває самостійної цінності, що оптимізує воронку продажів незалежно від фази туристичного сезону.

Стратегія утримання клієнтського капіталу

В умовах жорсткої конкуренції в туристичній дестинації, акцент зміщується на LTV (lifetime value) клієнта. Запровадження спеціалізованих бонусів за рекурентні (повторні) продажі виконує подвійну функцію:

1. Професійна персоналізація стимулює менеджера до формування глибинних лояльних відносин із замовником.
2. Стабілізація бізнесу знижує вартість залучення клієнта (CAC) та формує стійкий пул постійних споживачів.

Таким чином, запропонований комплекс заходів (інтеграція конкурентних засад, кваліфікаційна диференціація та фокус на індивідуальних продажах) дозволяє трансформувати систему оплати праці з інструменту фіксації витрат у потужний важіль підвищення рентабельності ТОВ ТФ «Фірма N».

Трансформація парадигми обслуговування в ТОВ ТФ «Фірма N» від транзакційної моделі (разовий продаж) до реляційної (утримання клієнта) потребує глибокої ревізії ціннісних орієнтирів. У науковому дискурсі такий підхід розглядається як стратегія капіталізації клієнтського досвіду, де менеджер виступає не просто посередником, а архітектором довгострокових відносин.

Фундаментальним чинником підвищення організаційної ефективності є досягнення ціннісного гомеостазу – стану, за якого вектори індивідуальної мотивації працівника збігаються зі стратегічними цілями підприємства. Імплементация схеми оплати праці, що базується на аксіологічному підході, дозволяє активувати латентні ресурси персоналу через наступні механізми:

- Коли професійне зростання та орієнтація на клієнта стають не лише декларативними гаслами, а фінансово детермінованими показниками, працівник переходить від формального виконання обов'язків до креативного

вирішення завдань.

- Перехід до якісного супроводу кожної заявки детермінує зміну ставлення до робочого часу. Замість гонитви за кількістю, менеджер інвестує зусилля в глибину сервісу, що предиктивно знижує ризик репутаційних втрат та збільшує LTV (життєвий цикл) клієнта.

Запровадження диференційованого преміювання за обслуговування рекурентних (постійних) клієнтів створює стійкий зворотний зв'язок у системі «менеджер–замовник». Такий підхід детермінує перехід від кількісних метрик до якісних, де премія стає еквівалентом довіри клієнта.

1. Бонус за лояльність клієнта сприймається працівником як визнання його високої кваліфікації та експертності, що значно посилює внутрішню мотивацію та лояльність до компанії.

2. Орієнтація на постійну клієнтську базу стабілізує дохід підприємства у міжсезоння, оскільки лояльні споживачі демонструють вищу резистентність до коливань ринкової ціни за умови збереження високого рівня сервісу.

Реалізація окресленої стратегії в ТОВ ТФ «Фірма N» детермінує вихід організації на принципово новий рівень конкурентоспроможності в сегменті праці. У сучасній економіці вражень залучення висококваліфікованої інтелектуальної еліти сектору гостинності відбувається не за лінійним принципом матеріальної реституції, а через формування цілісного екосередовища. У такому середовищі особистісна ініціатива та синергія командної взаємодії знаходять адекватне фінансове та інституційне відображення, перетворюючи гармонізацію цінностей на фундамент сталого розвитку людського капіталу.

Центральним елементом пропонованої моделі є запровадження систем оплати, що заохочують спільну роботу та трансляцію досвіду (knowledge sharing). Якщо корпоративна ідеологія позиціонує командну колаборацію як ключовий пріоритет, фінансові інструменти мають стати її матеріальним підтвердженням. Це нівелює деструктивну внутрішню конкуренцію,

замінюючи її культурою взаємної підтримки, де успіх кожного окремого менеджера інтегрується в сукупний результат підприємства.

Диференціація мотиваційного профілю працівника

Науковий аналіз структури персоналу ТОВ ТФ «Фірма N» вказує на необхідність врахування індивідуальних мотиваційних чинників (motivation drivers). Це передбачає перехід від уніфікованих рішень до гнучкого управління, яке охоплює:

- Інституційне визнання -це публічна верифікація професійних досягнень, що задовольняє потребу в самоактуалізації.
- Векторну кар'єрну мобільність, а саме надання можливостей для вертикального та горизонтального просування всередині структури.
- Гнучкість робочого простору: адаптивні умови праці, що сприяють через гармонізації work-life balance.
- Проєктну залученість через делегування завдань, що корелюють із персональними когнітивними інтересами фахівця.

Концептуальне забезпечення відповідності між ціннісним базисом компанії та особистісними установками її співробітників виступає предиктивним фактором формування позитивного робочого мікроклімату. Це не лише мінімізує плинність кадрів, а й спрямовує творчу енергію та ентузіазм персоналу на досягнення цільових показників рентабельності.

Системний взаємозв'язок особистісних цінностей працівників та базових цінностей підприємства в контексті архітекtonіки системи оплати праці детально структуровано та візуалізовано у рис. 3.1 додатка 1 [15]. Дана модель підтверджує, що сталий розвиток туристичної фірми можливий лише за умови цілісного поєднання матеріальних стимулів із пріоритетами трудового колективу.

В межах розробки інноваційної стратегії ТОВ ТФ «Фірма N», система детермінації доходу трансформується в інструмент трансляції ключових корпоративних цінностей. Такий підхід дозволяє конвертувати етичні та професійні стандарти організації — справедливість, дисципліну,

самостійність, відповідальність та командну взаємодію — у вимірні фінансові еквіваленти, що забезпечує сталий рух до стратегічних цілей підприємства.

Архітектоніка пропонованої системи базується на трирівневій ієрархії стимулювання, де кожна форма виплат корелює з певним ціннісним базисом:

Виконання регламентованих посадових інструкцій, дотримання внутрішнього розпорядку та забезпечення стабільної якості сервісу гарантують працівнику стабільний базовий оклад. Це формує почуття соціальної безпеки та інституційної справедливості, що є базисом для мінімізації первинної плинності кадрів.

Сучасний туристичний продукт вимагає від менеджера здатності до автономного прийняття рішень та синергії в командних проєктах. Преміальні виплати на цьому етапі детермінуються як груповими досягненнями, так і персональним внеском у вибір ресурсів та методів реалізації завдань. Це стимулює розвиток культури внутрішнього підприємництва.

Для професіоналів, які орієнтовані на кар'єрну акселерацію та оптимізацію бізнес-процесів, передбачено механізми вищого порядку. Участь у розподілі виручки або прибутку, а також залучення до процесів стратегічного управління (партисипативний менеджмент) перетворюють найманого працівника на бізнес-партнера.

Сучасний вектор менеджменту персоналу, відповідно до концепцій Е. Мола, передбачає фокус на вихованні «лідерів змін». Це вимагає переходу від зовнішнього контролю до стимулювання внутрішньої самоорганізації. Система заохочень у ТФ «Фірма N» має бути спрямована не лише на фіксацію результатів, а й на підтримку процесу безперервного самовдосконалення.

Визнання особистих і командних здобутків у поєднанні з інституційною підтримкою освітніх ініціатив створює середовище, де внутрішня мотивація стає самовідтворюваним ресурсом. Таким чином, узгодження ціннісної матриці підприємства з архітектурою оплати праці дозволяє сформувати адаптивний, високоефективний колектив, здатний до продуктивної діяльності в умовах турбулентного ринку туристичних послуг.

Трансформація системи матеріального стимулювання в напрямку прямої комісійної моделі є радикальним кроком до повної детермінації доходу менеджера результатами його операційної діяльності. В умовах високої конкурентності туристичного ринку такий підхід дозволяє перекласти вектор відповідальності за обсяг реалізації безпосередньо на виконавця, перетворюючи його на активного суб'єкта бізнес-процесу. Перехід на пряму комісійну систему потребує впровадження жорстких контрольних фільтрів якості. Доцільно інтегрувати систему «зважених комісійних», де розмір виплати залежатиме не лише від суми продажу, а й від індексу задоволеності клієнта (NPS) або факту повторного звернення. Таким чином, організація зможе зберегти динаміку продажів, не жертвуючи стратегічною стійкістю та репутаційним капіталом.

Проектована система інтегрує інтереси фронт-офісу та бек-офісу, створюючи єдиний вектор руху до зростання рентабельності.

1. Базис планової маржинальності. Встановлення цільового прибутку агентства як відсотка від валової вартості туру формує фінансовий каркас, що дозволяє підтримувати операційну стійкість компанії за будь-яких ринкових флуктуацій.

2. Мультикритеріальна оцінка результативності (KPI). Перехід до оцінки менеджера не лише за валовим доходом, а й за індексом задоволеності клієнтів (NPS/CSAT), є запобіжником проти «агресивних продажів», що руйнують репутаційний капітал.

3. Прогресивна шкала та стимулюючі надбавки. Використання ступеневого коефіцієнта створює ефект «позитивного підкріплення» — чим вища ефективність працівника, тим вища гранична корисність кожного наступного продажу для його бюджету.

4. Комерційна автономія менеджера (Механізм дисконтування). Надання права на управління частиною власної комісії для надання знижки клієнту є інструментом гнучкого маркетингу. Це перетворює менеджера на активного учасника ціноутворення, стимулюючи його до стратегічного

залучення «складних» або нових клієнтів через пожертвування миттєвим доходом заради майбутнього обсягу.

Критично важливим аспектом алгоритму є залучення адміністративного та маркетингового персоналу до системи розподілу прибутку. Винагорода бухгалтерів, фахівців з маркетингу та офіс-менеджерів, детермінована загальними фінансовими результатами та оптимізацією витрат, нівелює міжструктурні бар'єри. Це формує середовище, де бек-офіс зацікавлений у підтримці відділу продажів, оскільки їхній дохід прямо залежить від успішності маркетингових кампаній та загального прибутку агентства.

Процес впровадження системи вимагає дотримання етапів партисипативного обговорення. Комунікація нових правил гри як інструменту справедливості, а не тиску, дозволяє уникнути внутрішнього опору та «саботажу інновацій».

Предиктивні ефекти реалізації алгоритму:

Оптимізація ФОП дозволить претворити значну частину постійних витрат у змінні.

Утримання «зіркових» менеджерів через необмежений потенціал заробітку.

у Завдяки інтеграції показників задоволеності в систему нарахування бонусів.

Регулярний аудит та моніторинг системи (Feedback Loop) дозволять ТОВ ТФ «Фірма N» оперативно адаптувати коефіцієнти відповідно до фаз туристичного циклу, забезпечуючи динамічну рівновагу між мотивацією персоналу та прибутковістю бізнесу.

3.2. Розробка та впровадження системи KPI для оптимізації роботи відділу маркетингу

Впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) для маркетингового підрозділу ТОВ ТФ «Фірма N» є логічним завершенням

формування цілісної мотиваційної моделі. У науково-практичному аспекті КРІ виступають не лише мірилом результативності, а й навігаційним інструментом, що синхронізує творчу активність маркетологів із фінансовими векторами туристичної фірми.

Перехід до управління за показниками дозволяє трансформувати суб'єктивні уявлення про «корисність» маркетингових заходів у конкретні цифрові детермінанти. Основна філософія цієї системи базується на принципі об'єктивізації успіху: працівник отримує чітку карту очікувань, а керівництво — прозорий механізм розподілу преміального фонду.

Система КРІ виконує декілька стратегічних функцій:

- Через транспарентність оцінювання усувається фактор «управлінського волонтаризму», оскільки розмір премії стає математичним результатом досягнутих показників.
- Через стимулювання цілепокладання працівники фокусуються не на процесі («що я робив»), а на результаті («що я отримав для компанії»).
- Чез діагностичну функцію регулярний моніторинг показників дозволяє ідентифікувати «вузькі місця» в маркетинговій стратегії ще до того, як вони призведуть до фінансових втрат.

Згідно з концептуальними підходами до менеджменту персоналу [22], КРІ є інструментом гармонізації витрат на оплату праці. Це означає, що компанія інвестує в преміювання лише тоді, коли маркетингова активність конвертується в реальний дохід або зростання впізнаваності бренду.

Проте критично важливим аспектом, на якому наголошує сучасна теорія управління, є індивідуалізація критеріїв. В умовах туристичного агентства неприпустимо застосовувати ідентичні лекала для досвідченого маркетолога-стратега та асистента, що лише починає кар'єру. Оцінка має враховувати:

1. Рівень професійної компетентності — складність завдань, що делегуються працівнику.
2. Ресурсний потенціал — наявність досвіду, зв'язків та специфічних знань ринку.

3. Зону відповідальності – вплив конкретного співробітника на кінцевий фінансовий результат (наприклад, вартість залучення одного ліда — SAC).

Для ТОВ ТФ «Фірма N» доцільно структурувати KPI за двома вимірами:

Кількісні досягнення, а саме обсяг залученого трафіку на сайт, кількість отриманих заявок (лідів), конверсія з реклами у реальні звернення, зростання підписників у соціальних мережах.

Якісні здобутки, а саме підвищення лояльності аудиторії, впізнаваність бренду в регіоні, креативність рекламних кампаній та точність позиціонування туристичних продуктів.

Застосування KPI перетворює відділ маркетингу з «центру витрат» на «центр прибутку». Це створює середовище меритократії, де преміальні виплати є не просто додатком до окладу, а заслуженою винагородою за реальний внесок у капіталізацію компанії. Такий підхід забезпечує інтелектуальну стійкість організації та дозволяє залучати амбітних фахівців, орієнтованих на професійну акселерацію та високий дохід.

У сучасній архітектоніці управління людським капіталом система KPI постає не лише як інструмент фінансового контролю, а й як механізм інституціоналізації знань.

Зокрема, інтеграція показника «навчання персоналу» у структуру оцінювання свідчить про перехід ТОВ ТФ «Фірма N» до моделі «організації, що навчається», де наставництво та трансляція досвіду стають економічно детермінованими цінностями [22].

Для перетворення теоретичних засад мотивації на дієвий управлінський механізм, необхідно реалізувати послідовну декомпозицію стратегічних візій у прикладні метрики.

1. Стратегічна декомпозиція та селекція метрик

Процес розпочинається з чіткої артикуляції глобальних цілей компанії, які згодом трансформуються в індивідуальні індикатори. Вибір KPI для туристичної галузі має бути селективним: замість перевантаження персоналу

десятками параметрів, слід зосередитися на тих, що мають найвищий важіль впливу (Leverage Points). Це можуть бути як кількісні еквіваленти (обсяг продажів, SAC), так і якісні (NPS, індекс внутрішнього наставництва).

2. Метрична верифікація та встановлення таргетів

Кожен показник потребує встановлення чітких, досяжних, але амбітних цільових значень. Це створює для працівника «горизонт можливостей», де результат є вимірюваним, а правила гри — незмінними протягом звітного періоду. Наприклад, таргет на «кількість продажів» має бути збалансований показником «якості обслуговування», щоб уникнути девальвації клієнтського досвіду.

3. Моніторинг та архітектура винагороди

Створення системи об'єктивного збору даних (через CRM або автоматизовані звіти) мінімізує суб'єктивізм керівництва. На основі цих даних формується мультимодальна система стимулювання. Вона включає не лише прямі фінансові ін'єкції (премії), а й інструменти «м'якої сили»: публічну верифікацію успіху, інвестиції у професійну акселерацію та делегування нових повноважень.

Особливої аналітичної уваги заслуговує використання KPI для оцінки наставництва. В умовах кадрової дефіцитності туристичного ринку Харкова, стимулювання досвідчених фахівців до навчання новачків є предиктивним заходом зі збереження корпоративної експертизи. Значення цього показника, визначене менеджментом, фактично є інвестицією у прискорення адаптації нових кадрів та зниження вартості помилок на початкових етапах.

Важливо розуміти, що KPI-модель не є статичним догматом. Вона потребує регулярної ревізії (Audit & Update) для збереження актуальності в умовах мінливого бізнес-ландшафту. Впровадження цієї системи дозволяє ТОВ ТФ «Фірма N» створити прозору меритократію, де кожен крок працівника — від прямого продажу до навчання колеги — знаходить своє справедливе відображення в системі загальної винагороди.

Процес моніторингу та верифікації результатів після впровадження

системи KPI є фінальним етапом формування прозорої архітектури винагороди в ТОВ ТФ «Фірма N».

Академічний аналіз цієї моделі вказує на перехід від суб'єктивного оцінювання до математично обґрунтованого детермінізму, де кожен показник має свою фінансову вагу та стратегічне значення.

Регулярний аудит продуктивності (Performance Review) виконує роль стабілізатора системи. Щомісячні огляди дозволяють не лише фіксувати фактичні досягнення, а й проводити факторний аналіз відхилень. Це критично важливо для маркетингового відділу, де зовнішні ринкові флуктуації можуть суттєво впливати на кількісні метрики. Впровадження коригувальних дій (Adjustments) забезпечує адаптивність системи, не дозволяючи їй стати ригідною або несправедливою у складні періоди.

Запропонована фінансова модель базується на принципі багаторівневого стимулювання. Використання відсоткової залежності від основного окладу створює чітку ієрархію виплат, де максимальна премія становить 40% від базису.

1. Максимальний преміальний потенціал:

$$9000\text{грн} \times 0.40 = 3600\text{грн}$$

2. Вага одного показника KPI (при умові рівного розподілу між 4-ма метриками):

Удільна вага одного показника становить 25% від загального преміального фонду.

3. Фінансовий еквівалент успішного виконання одного KPI:

$$3600\text{грн} \times 0.25 = 900\text{грн}$$

Така деталізація дозволяє працівнику чітко розуміти «ціну питання» для кожної стратегічної цілі, чи то обсяг залучених лідів, чи то рівень клієнтської лояльності.

Стратегічні запобіжники та баланс показників

При розбудові такої системи вкрай важливо дотримуватися принципу взаємодоповнюваності (synergy of metrics). Якщо обрані KPI вступають у

протиріччя — наприклад, вимога екстремального зростання кількості клієнтів за одночасного радикального скорочення маркетингового бюджету — це призводить до «професійного вигорання» та викривлення пріоритетів.

Якісні показники (рівень задоволеності, якість контенту) мають виступати «ваговим фільтром» для кількісних досягнень. Це гарантує, що гонитва за премією у 900 грн за один КРІ не призведе до репутаційних втрат, які коштуватимуть компанії значно дорожче.

Впровадження описаної моделі в маркетинговому відділі ТОВ ТФ «Фірма N» систематизує управлінський хаос і перетворює фонд оплати праці на потужний інвестиційний інструмент. Кожен виплачений бонус у цій системі є не просто витратою, а підтвердженням внеском у капіталізацію та ринкову стійкість туристичної агенції.

В додатку 1 таблиці 3.1 наведено результати оцінювання двох менеджерів з реклами за методом КРІ.

Аналіз результативності менеджерів А та Б (таблиця 3.2) дозволяє зробити висновки щодо операційної ефективності маркетингового підрозділу.

Таблиця 3.2

Аналітична дескрипція кейсів: порівняльна характеристика

Параметр	Менеджер А	Менеджер Б
Базовий оклад	9 000 грн	9 000 грн
Профіль результативності	2 вик. / 2 невиконано (перевиконання інших)	3 вик. / 1 невиконано
Коефіцієнт преміювання	0.5 (50%)	0.75 (75%)
Сума премії	1 800 грн	2 700 грн
Загальний дохід	10 800 грн	11 700 грн

Кейс Менеджера Б (висока стабільність). Показник у 11 700 грн свідчить про високу збалансованість роботи. Виконання 75% цільових метрик вказує

на те, що фахівець здатен підтримувати стабільно високу якість за більшістю стратегічних напрямків. Невиконання одного показника може бути наслідком зовнішніх ринкових чинників або занадто амбітного таргетування, що потребує подальшого факторного аналізу.

2. Кейс Менеджера А (дисбаланс та вибірковість). Дохід у 10 800 грн відображає ситуацію «вибіркової фокусованості». Незважаючи на перевиконання окремих KPI, повний провал за двома іншими напрямками детермінує зниження загального коефіцієнта корисної дії. В академічному менеджменті це часто трактується як ігнорування менш пріоритетних (на думку працівника) завдань заради тих, що даються легше. Факт перевиконання двох KPI не компенсує ризики, створені невиконанням інших, що й відображено у фінальній сумі.

Застосована методика розрахунку є справедливою та прозорою, оскільки вона:

Стимулює комплексний підхід, а саме працівник зацікавлений у підтягуванні слабких показників, а не лише в експлуатації своїх сильних сторін.

Детермінує ціну помилки а саме кожен невиконаний KPI має чіткий фінансовий еквівалент — втрату 900 грн потенційного доходу.

Забезпечує фінансову стійкість, а саме компанія виплачує премії лише за фактично підтверджений результат, що оптимізує бюджет маркетингу.

Ці розрахунки можуть слугувати еталонною моделлю для подальшої автоматизації системи оплати праці в ТОВ ТФ «Фірма N».

Для того щоб погодинно-преміальна система не перетворилася на формальність, вона має базуватися на принципі стратегічного вирівнювання (Strategic Alignment). Це означає, що кожен відпрацьований співробітником час (погодинна складова) забезпечує стабільність операційних процесів, тоді як преміальна частина (KPI) виступає вектором розвитку, що спрямовує зусилля персоналу на досягнення конкретних проривних результатів.

3.3. Обґрунтування ефективності мотиваційних виплат у підвищенні продуктивності персоналу

Інтеграція індексів NPS (net promoter score) та csi (customer satisfaction index) у систему оцінювання персоналу ТОВ ТФ «Фірма N» знаменує перехід від кількісного до якісного управління клієнтським досвідом. У туристичній індустрії, де «продуктом» є враження, ці показники виступають найбільш релевантними індикаторами довгострокової життєздатності бізнесу.

Хоча обидва індекси спрямовані на вивчення споживача, вони фокусуються на різних аспектах психології клієнта, що робить їх взаємодоповнюючими в системі KPI.

1. NPS. Емоційна відданість та віральність

Індекс лояльності NPS є предиктивним показником. Він вимірює не минулий досвід, а майбутню поведінку — готовність клієнта стати «амбасадором» бренду.

- Клієнти класифікуються на «Промоутерів» (9–10 балів), «Пасивних» (7–8 балів) та «Детракторів» (0–6 балів).
- Високий NPS менеджера свідчить про його здатність формувати довіру, що критично важливо в умовах високої конкуренції у Харкові. Це «м'яка сила», яка забезпечує безкоштовний приплив нових клієнтів через «сарафанне радіо».

2. CSI. Операційна якість та задоволеність моментом

Індекс задоволеності CSI фокусується на конкретних транзакціях та етапах обслуговування.

- Оцінка за шкалою від 1 до 10 дозволяє деталізувати задоволеність окремими компонентами: швидкістю підбору туру, якістю консультування, супроводом під час подорожі.
- CSI дозволяє керівництву виявити «вузькі місця» в бізнес-процесах. Якщо в менеджера високий рівень продажів, але низький CSI, це сигнал про можливі репутаційні ризики в майбутньому.

Використання цих індексів як базису для KPI (тих самих 25% премії або 900 грн за показник) створює потужний етичний фільтр для персоналу:

1. Менеджер не може просто «продати тур за будь-яку ціну». Якщо клієнт залишиться незадоволеним (низький CSI), премія менеджера буде суттєво зменшена, навіть при виконанні плану з виручки.

2. Робота на високий NPS спонукає співробітників відділу маркетингу та продажів до креативності, персоналізації пропозицій та перевершення очікувань («wow-ефект»).

3. CSI дозволяє порівняти ефективність ТОВ ТФ «Фірма N» з конкурентами, що дає змогу адаптувати стратегію оплати праці відповідно до ринкових стандартів якості.

Запровадження NPS та CSI перетворює систему мотивації на інструмент стратегічного розвитку. Це забезпечує гармонізацію інтересів трьох сторін: клієнта (отримує кращий сервіс), працівника (отримує справедливую винагороду за якісну працю) та власника (отримує стійкий бізнес із лояльною аудиторією).

Запровадження методики NPS (net promoter score) як дескриптивної та кількісної метрики в ТОВ ТФ «Фірма N» дозволяє трансформувати суб'єктивний досвід клієнта у стратегічний актив компанії. Цей інструмент є «золотим стандартом» клієнтської аналітики, оскільки він фокусується на найбільш валідному прояві лояльності — готовності до репутаційного підтвердження якості послуг перед власним оточенням.

Методологічна цінність розподілу клієнтів на три кластери полягає у можливості диференційованого підходу до управління кожною групою:

- Промоутери (9-10 балів). «Актив росту». Це лояльні клієнти, які забезпечують органічне розширення бази через віральний маркетинг.
- Пасиви (7-8 балів). «Зона ризику». Вони загалом задоволені, але не мають емоційної прив'язаності та легко можуть перейти до конкурентів при появі вигіднішої цінової пропозиції.
- Детрактори (0-6 балів). Джерело негативної віральності. Робота з

цією групою є критичною для мінімізації репутаційних втрат.

Для того щоб NPS став дієвим KPI для менеджерів, процес збору та аналізу даних має бути методологічно чистим:

Запропонована вами структура анкети є оптимальною. Ключовим є поєднання кількісних оцінок із відкритим питанням (факторний аналіз). Саме відповідь на запитання «Чому ви поставили таку оцінку?» дає менеджеру та керівництву конкретний перелік зон для покращення. Включення четвертого пункту щодо професіоналізму менеджера дозволяє ізолювати вплив особистості фахівця від якості самого турпродукту (готелів, перевізників), що забезпечує справедливість преміювання.

Розрахунок за формулою

$$NPS = \%Промоутерів - \%Детракторів$$

Це створює показник, що може варіюватися від -100 до +100. В ідеальних умовах ТОВ ТФ «Фірма N» має прагнути до показника вище +50, що вважається ознакою сильного бренду.

Інтеграція рейтингу NPS у систему мотивації (наприклад, як частина того самого KPI у 900 грн) створює у менеджера прямий фінансовий інтерес не лише у «закритті угоди», а й у післяпродажному супроводі.

Індивідуальний рейтинг стимулює персональну відповідальність та високий рівень емпатії при спілкуванні з туристом.

Командний рейтинг заохочує взаємодопомогу всередині відділу, оскільки один «детрактор», отриманий колегою через неналежне оформлення документів, знизить спільний показник фірми.

Метод NPS — це компас, що вказує напрямок розвитку сервісу. Для туристичного агентства в Харкові, де довіра є дефіцитним ресурсом, перетворення клієнтів на промоутерів є найбільш ефективною інвестицією.

Запровадження квартального преміювання лідера за показником NPS створює в ТОВ ТФ «Фірма N» здорову внутрішню конкуренцію, де головним призом є не лише грошова винагорода, а й статус «кращого за рівнем сервісу».

Це стимулює менеджерів до проактивної поведінки: вони починають сприймати клієнта не як разову транзакцію, а як довгостроковий актив.

1. Стратегія управління сегментами лояльності

Розуміння психології кожного сегмента дозволяє менеджеру точно впливати на капіталізацію бренду:

- Промоутери (9-10 балів) — Двигун зростання. Преміювання лідера за цим показником фокусує увагу на створенні «адвокатів бренду». У туристичній сфері один такий клієнт здатний привести до 3-5 нових замовників протягом року. Завдання менеджера — не просто задовольнити потреби, а перевершити очікування (підхід customer delight).

- Нейтралі (7-8 балів) — Зона вразливості. Це «мовчазна більшість». Вони не генерують негативу, але легко переходять до конкурентів через знижку у 200 грн. Система мотивації має стимулювати менеджерів перетворювати нейтралів на промоутерів через персоналізацію та «післяпродажний сервіс» (наприклад, дзвінок після повернення з туру).

- Детрактори (0-6 балів) — Репутаційний ризик. Це джерело «токсичного» зворотного зв'язку. У межах системи KPI, наявність оцінок нижче 6 має ставати тригером для негайної дескриптивної перевірки. Якщо причиною є помилка менеджера — це привід для коригувальних дій; якщо збій у роботі готелю — привід для перегляду партнерської мережі.

2. Операційний механізм реагування на низькі оцінки

Для ефективності системи NPS важливо не лише накопичувати бали, а й працювати з «відхиленнями». Процес роботи з детракторами має бути регламентований:

1. Автоматичне сповіщення керівника про оцінку від 1 до 6.
2. Аналіз четвертого запитання анкети («Чому ви поставили таку оцінку?»).
3. Прямий контакт менеджера або адміністратора з клієнтом для вирішення проблеми (компенсація, бонус на наступний тур).
4. Вирахування частки детракторів із загального преміального фонду

за квартал.

3. Квартальне лідерство та професійне зростання

Квартальний цикл преміювання є оптимальним для туристичної галузі, оскільки дозволяє згладити випадкові коливання та оцінити реальну стабільність сервісу. Лідер за NPS у ТОВ ТФ «Фірма N» фактично стає внутрішнім наставником, чий досвід та методи спілкування з клієнтами мають поширюватися на весь колектив. Це ідеально корелює з раніше обговореним KPI «навчання персоналу».

Системне фокусування на промоутерах та мінімізація кількості детракторів перетворює управління лояльністю з абстрактного поняття на вимірюваний бізнес-процес. Для вашої організації це шлях до органічного зростання без експоненціального збільшення витрат на рекламу, адже лояльні клієнти стають безкоштовним та найефективнішим маркетинговим каналом.

Аналіз отриманих результатів оцінки NPS для чотирьох менеджерів київського офісу (Таблиця 3.3 додаток 1) у поєднанні з пропонованими методами нематеріального стимулювання дозволяє сформувати цілісну систему управління лояльністю як клієнтів, так і персоналу. Використання рекламних турів (fam-trips) для фронт-офісу та «банку вільних днів» для бек-офісу створює збалансовану мотиваційну екосистему.

1. Рекламні тури як інструмент професійної акселерації

Надання безкоштовних рекламних турів за найвищі показники NPS є класичним прикладом стратегії win-win (перемога для обох сторін).

- Для працівника це не просто відпустка, а статусний бонус, що підтверджує його професіоналізм. Це задовольняє потреби вищого рівня за ієрархією Маслоу — визнання та самореалізацію.

- Для компанії це рекламний тур трансформується в інвестицію. Менеджер, який особисто протестував готельну базу Туреччини, Єгипту чи країн ЄС, здатен генерувати значно вищий рівень CSI (задоволеності), оскільки його консультації базуються на емпіричному досвіді, а не на тексті з каталогу.

2. Демократичність та рівність оцінки NPS

Фундаментальною перевагою NPS у моделі є його пропорційність. Оскільки індекс розраховується як різниця відсоткових часток, менеджер із 10 клієнтами має такі ж шанси на високий бал, як і менеджер зі 100 замовленнями.

Це:

- Нівелює конфлікти щодо «нерівного розподілу заявок».
- Фокусує увагу на якості взаємодії з кожною особистістю.
- Створює здорову конкуренцію, засновану на софт-скілах та емпатії.

3. Мотивація бек-офісу—«Банк вільних днів»

Для фахівців бухгалтерії та ІТ, де результат праці часто є дискретним (вчасно зданий звіт, виправлена помилка в коді), гнучкість робочого часу є найціннішим ресурсом.

- Компенсація пікових навантажень. Робота бухгалтера в період річного звіту або системного адміністратора під час оновлення серверів часто супроводжується овертаймами. «Банк вільних днів» легалізує та впорядковує цей час.
- Автономія та work-life balance. Можливість конвертувати понаднормову енергію у вихідний день для особистих справ є потужним запобіжником проти професійного вигорання (Burnout Prevention).
- Тайм-трекінг як фундамент довіри. Використання систем обліку часу перетворює суб'єктивні відчуття «я багато працюю» на об'єктивні цифри, що виключає фаворитизм та непорозуміння з менеджментом.

Впровадження цих заходів у ТОВ ТФ «Фірма N» дозволяє синхронізувати інтереси різних професійних груп.

Поки менеджери з продажу змагаються за розширення кругозору через подорожі, забезпечуючи приплив капіталу, допоміжні служби отримують інституційну підтримку своєї автономії.

Запропонований механізм гнучкого управління часом у ТОВ ТФ «Фірма N» – це не просто формальність, а стратегічна інвестиція у стабільність команди. У динамічному бізнес-середовищі Харкова, де професійне вигорання є серйозною загрозою, цей підхід перетворює понаднормову працю з «неминучого зла» на інструмент особистого вибору співробітника.

1. Філософія «Банку вільних днів»

Концепція базується на принципі депонування часу. Замість того, щоб сприймати затримки на роботі як втрачений особистий час, працівник розуміє, що кожна додаткова година — це вклад у його майбутній відпочинок або додатковий дохід.

Для бухгалтерії це додатковий час під час здачі квартальних та річних звітів, коли інтенсивність праці зростає в рази.

Для IT-відділу це справедлива компенсація за нічне розгортання оновлень або термінове усунення технічних збоїв.

Модель передбачає збалансований підхід до коефіцієнтів. Використання співвідношення 1:1 для накопичення днів відпочинку дозволяє фірмі зберігати операційну потужність, не створюючи «штучного дефіциту» робочих рук. У той же час, можливість грошової компенсації у подвійному розмірі (згідно зі ст. 106 КЗпП України) за невикористані години гарантує повну правову безпеку та етичність бізнесу.

Система надає працівнику право вирішувати, що для нього цінніше в конкретний момент:

Додаткова відпустка ідеально для тих, хто відчуває інтелектуальне виснаження та потребує «перезавантаження» для збереження високої когнітивної продуктивності.

Подвійна оплата привабливо для співробітників, орієнтованих на матеріальне стимулювання, що додатково підвищує їхню лояльність до компанії через відчутне зростання добробуту.

4. HR-бренд та ринкові переваги

Для туристичної фірми в Харкові така система стає потужним магнітом

для талантів. Прозорий тайм-трекінг усуває будь-які непорозуміння: працівник бачить свій баланс годин у реальному часі, що формує атмосферу абсолютної довіри між керівництвом та підлеглими.

Для нівелювання ризику штучного овертайму в ТОВ ТФ «Фірма N» доцільно впровадити такі запобіжники:

1. Понаднормова робота вважається такою лише за умови попередньої згоди керівника відділу (через CRM або внутрішній месенджер).
2. Встановлення верхньої межі годин, які можна «задепонувати» протягом місяця, щоб запобігти виснаженню персоналу.
3. Якщо працівник постійно працює понаднормово, але не демонструє зростання результатів (KPI), це стає приводом для перегляду його професійної ефективності або оптимізації бізнес-процесів.

Впровадження описаної моделі в ТОВ ТФ «Фірма N» завершує формування синергетичної екосистеми управління, де матеріальні інтереси персоналу тісно переплетені з психологічним комфортом та стратегічними цілями бізнесу. Вихід за межі суто грошової винагороди дозволяє створити стійку організаційну культуру, яку неможливо легко скопіювати конкурентам.

Фундаментом системи є не стільки контроль, скільки довіра та професійна гідність. Коли працівник бек-офісу знає, що його овертайми зафіксовані, а менеджер фронт-офісу бачить прозорий зв'язок між своїм NPS та можливістю поїхати у рекламний тур, виникає внутрішнє відчуття справедливості.

Система нівелює традиційні конфлікти між відділами. Маркетинг зацікавлений у наданні якісних лідів, щоб менеджери могли отримати високі оцінки за CSI та NPS, а бухгалтерія забезпечує швидкість процесів, знаючи про наявність «банку вільних днів».

Згідно з класичними теоріями мотивації, гідна заробітна плата (базовий оклад 9 000 грн + бонуси) виступає необхідною умовою, що знімає базову тривожність. Проте саме гнучкість надбавок (до 40% від окладу за виконання KPI) стимулює працівника до виходу з «зони комфорту» заради досягнення

екстраординарних результатів.

Система ТОВ ТФ «Фірма N» успішно інтегрує методи «м'якої сили»:

Визнання. Квартальне лідерство за NPS та публічне відзначення успіхів.

Навчання та розвиток. Рекламні тури не лише преміюють, а й підвищують ринкову капіталізацію працівника як фахівця.

Автономія. Участь у прийнятті рішень (наприклад, право менеджера самостійно розпоряджатися частиною комісії для знижки) задовольняє потребу в професійній самореалізації.

4. Роль керівника: від контролера до коуча

У цій моделі роль лідера трансформується. Замість моніторингу часу перебування на робочому місці, керівник фокусується на:

Аналіз причин низьких оцінок NPS/CSI та спільний пошук рішень.

Розумінні індивідуальних мотиваторів (хтось обере гроші, а хтось — вихідний для сім'ї).

Постійному вдосконаленні KPI відповідно до змін ринку (особливо в умовах роботи в Харкові).

Запропонований підхід перетворює туристичне підприємство на адаптивний механізм, де кожен гвинтик відчуває свою цінність. Для Харкова, як інтелектуального хабу, така модель є взірцевою, оскільки вона апелює до свідомості професіонала, а не до страху перед покаранням.

Це поєднання математичної точності розрахунків (KPI) та гуманістичного підходу до потреб особистості («банк днів», навчання) гарантує ТОВ ТФ «Фірма N» не лише фінансовий успіх, а й довгострокову лояльність колективу та клієнтів.

Підсумовуючи результати дослідження даного розділу, можна зробити висновок, що розроблена система мотивації для ТОВ ТФ «Фірма N» являє собою цілісну модель, яка базується на балансі матеріальних інтересів, психологічного комфорту та стратегічних цілей бізнесу.

Запровадження системи KPI (key performance indicators) дозволяє трансформувати фонд оплати праці в інвестиційний інструмент. Визначено,

що оптимальна структура доходу складається з базового окладу (9000 грн) та преміальної частини (до 40%), де виконання кожного окремого показника (наприклад, обсяг продажів або якість сервісу) має чітку фінансову вагу — 900 грн. Це забезпечує прозорість нарахувань та стимулює працівників до досягнення конкретних вимірюваних результатів.

Встановлено, що для туристичної галузі критично важливим є перехід від кількісних показників до якісних. Використання індексів CSI (задоволеність поточною послугою) та NPS (готовність рекомендувати компанію) дозволяє:

- Об'єктивно оцінювати рівень сервісу кожного менеджера.
- Формувати базу «промоутерів» бренду, що забезпечує органічне зростання компанії.
- Вчасно ідентифікувати та нівелювати негативний досвід «детракторів».

Для підрозділів підтримки (ІТ, бухгалтерія) розроблено механізм «Банку вільних днів». Ця система легалізує понаднормову працю, перетворюючи її на інструмент стратегічного вибору співробітника між подвійною грошовою компенсацією та додатковим часом для відпочинку. Такий підхід мінімізує ризики професійного вигорання та зміцнює лояльність до організації.

Доведено, що поєднання премій із нематеріальними стимулами, такими як безкоштовні рекламні тури для лідерів рейтингу та участь у прийнятті рішень, створює культуру «відповідальної свободи». Рекламні тури виступають одночасно і як цінна нагорода, і як засіб підвищення професійної експертизи персоналу.

Запропонована комплексна система мотивації дозволяє ТОВ ТФ «Фірма N» не лише підвищити продуктивність праці в короткостроковій перспективі, а й сформувати стійкий HR-бренд. Вона забезпечує гармонізацію інтересів власників, персоналу та клієнтів, що є фундаментальною умовою сталого розвитку туристичного підприємства в сучасних ринкових умовах.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено комплексне дослідження та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу туристичного підприємства ТОВ ТФ «Фірма N». За результатами дослідження зроблено наступні висновки:

Доведено, що в сучасних умовах управління туристичним бізнесом мотивація є ключовим драйвером конкурентоспроможності. Ефективна система повинна базуватися на поєднанні класичних теорій (Маслоу, Герцберга) та сучасних концепцій «людиноцентричного» менеджменту. Встановлено, що для сфери туризму специфічним є високий вплив емоційного інтелекту та софт-скілів, що потребує інтеграції нематеріальних чинників у загальну структуру стимулювання.

Аналіз діяльності ТОВ ТФ «Фірма N» засвідчив необхідність переходу від статичної системи оплати праці до гнучкої моделі, орієнтованої на результат. Було виявлено, що відсутність чіткої прив'язки бонусів до якості сервісу та ризику професійного вигорання в бек-офісі (ІТ, бухгалтерія) є основними бар'єрами для зростання продуктивності.

Запропоновано та обґрунтовано механізм нарахування премій на основі Ключових Показників Ефективності (KPI).

Встановлено фінансову вагу кожного показника (900 грн), що робить систему прозорою та справедливою.

Інтегровано індекси CSI (задоволеність клієнта) та NPS (лояльність), що дозволяє оцінювати роботу фронт-офісу не лише за обсягом продажів, а й за стратегічним внеском у репутаційний капітал фірми. Це стимулює менеджерів перетворювати випадкових клієнтів на постійних «промоутерів» бренду.

Для підрозділів підтримки розроблено інноваційний інструмент — «Банк вільних днів». Цей механізм дозволяє легалізувати понаднормову працю, надаючи співробітнику стратегічний вибір між подвійною фінансовою компенсацією та накопиченням додаткового часу для відпочинку. Такий

підхід забезпечує баланс між роботою та особистим життям (Work-Life Balance) та мінімізує плинність кадрів.

Доведено високу ефективність рекламних турів (fam-trips) як інструменту подвійної дії: вони виступають престижною винагородою для кращих працівників за показниками NPS та одночасно є засобом підвищення їхньої професійної експертизи. Окрім того, акцентовано увагу на створенні культури «відповідальної свободи», де участь у прийнятті рішень та публічне визнання досягнень формують високу залученість персоналу.

Запропоновані заходи дозволяють ТОВ ТФ «Фірма N» досягти синергетичного ефекту:

- Для підприємства – зростання якості сервісу, формування стабільного ядра лояльних клієнтів та зміцнення HR-бренду.
- Для працівників – зростання доходу, можливості для професійного саморозвитку та захист від емоційного виснаження.
- Для клієнтів – отримання висококваліфікованого обслуговування та впевненість у якості туристичного продукту.

Отже, комплексна система мотивації, що поєднує математично обґрунтовані КРІ з гуманістичними методами управління часом та розвитком талантів, є запорукою сталого розвитку туристичного підприємства в умовах динамічного та нестабільного ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук Ю. А. Зарубіжний досвід мотивації персоналу в розрізі японської моделі. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: Логістика. 2016. № 846. С. 11–15.
2. Бабарицька В. К., Малиновська О. Ю. Менеджмент туризму. Туроперейтинг. Понятійно-термінологічні основи. Сервісне забезпечення турпродукту. Київ : Альтерпрес, 2018. 286 с.
3. Білоусов О. М., Лугінін О. Є., Морозова О. С., Соколова Л. В. Менеджмент туристичної галузі : підручник. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2017. 580 с.
4. Виноградова О. В., Пілігрим К. І. Сутність мотивації персоналу як основи розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2015. № 12. С. 339–347.
5. Воронкова В. Г. (ред.) Філософія управління персоналом : монографія. Запоріжжя : Вид-во ЗДІА, 2015. 472 с.
6. Грабовенська С. П. Сучасний стан і тенденції розвитку туристичної галузі України. *Молодий вчений*. 2016. № 8 (35). С. 15–18.
7. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосновалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова. 2019. Т. 24. Вип. 2 (75). С. 88–92.
8. Дубровіна К. Мотивація як функція менеджменту. *Вісник Київського інституту бізнесу і технологій*. 2016. Вип. 2 (30). С. 40–42.
9. Журавель О. В., Міхляєв М. О. Адаптація теоретичних засад у визначенні поняття "якість життя" до мотивації управлінського персоналу промислового підприємства. *Бізнес Інформ*. 2018. № 4. С. 455–460.
10. Катеренчук І. С., Кулик В. М. Мотивування і ефективно застосування мотиваційних стимулів. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2015. № 4 (3). С. 129–133.

11. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218–234.
12. Ледаєв Є. Управління персоналом в умовах кризи. *Люди і справи*. 2019. № 3 (103). С. 17–21.
13. Мосійчук І. В. Мотивація як дієвий механізм в системі управління персоналом підприємства. *Вісник Київського інституту бізнесу і технологій*. 2018. Вип. 1 (35). С. 84–89.
14. Насад Н. В. Способи покращення системи мотивації людських ресурсів на підприємствах зв'язку. *Бізнес Інформ*. 2018. № 5. С. 416–420.
15. Офіційний сайт «Туристична компанія Тревел Січ». URL: <https://www.ua-region.com.ua/> (дата звернення: 12.02.2026).
16. Оцінка лояльності клієнтів. 2024. URL: <https://mtp-global.com/customer-satisfaction-index> (дата звернення: 14.01.2026).
17. Панчук А. П. Туристична індустрія України. Інноватика у вихованні. 2017. Вип. 5. С. 154–161.
18. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений*. 2020. № 3. С. 246–252.
19. Томілович О. О. Проблеми мотивації праці на підприємствах України. *Вісник Київського інституту бізнесу і технологій*. 2017. Вип. 2 (33). С. 61–62.
20. Узун М. В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 2 (12), Т. 3. С. 107–112.
21. Урманов Ф. Ш., Касімов А. А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник ЖДТУ*. 2017. № 4 (82). С. 102–108.
22. Федорченко В. К., Мінін І. М. Туристський словник-довідник : навч. посіб. Київ : Дніпро, 2000. 160 с.

23. Хоменко І. М. Оцінка рівня мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2018. № 10. С. 293–298.
24. Шаповал М. І. Менеджмент якості : підручник. Київ : Т-во «Знання», КОО, 2014. 475 с.
25. Шевченко В. С. Управління персоналом : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 121 с.
26. Шинкаренко В. Г., Криворучко О. Н. Управління результатами діяльності робітників. Харків : ХГАДТУ, 2017. 143 с.
27. Шубалий О. М. (ред.) Управління персоналом : підручник. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
28. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Лобунець І. С. Негрошова мотивація персоналу як спосіб підвищення ефективності його роботи. *Проблеми економіки*. 2018. № 2. С. 268–275.
29. Chub P. M. Crisis management in banking. Finance, Accounting and Auditing. 2012. Vol. 20. P. 203–211.
30. European Commission Study into Attitudes towards tourism. URL: http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/documents/studies/index_en.htm (дата звернення: 22.04.2026).
31. Keynes J. M. The General Theory of Employment, Interest and Money. New York, 2016.
32. Kostohryz V. Aspects of crisis management of banking in Ukraine. Economic analysis. 2010. Vol. 7. P. 156–158.
33. Kovalenko V. V., Suhanyaka N. V., Fuchedzhy V. I. Antykrizove finansove upravlinnia v systemi sub'iektiv ekonomichnoi diialnosti: metody ta instrumenty otsiniuvannia. Odessa, 2013.
34. Manzhos S. B. Crisis management for banking: forms and technologies. Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economics. 2014. Vol. 6, no. 5. P. 16–20.

35. Ukrainian hotels located in war zones ask the world for support and launch the action “Visit Ukraine in the Future”. 2022. URL: <https://visitukraine.today/blog/214/ukrainian-hotels-located-in-war-zones-ask-the-world-for-support-and-launch-the-action-visit-ukraine-in-the-future> (дата звернення: 05.05.2026).
36. Гавкалова Н. Л., Маркова Н. С. Інноваційні інструменти мотивації персоналу в умовах цифровізації бізнес-процесів. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 18.03.2026).
37. Задорожна С. М. Трансформація систем управління персоналом туристичних підприємств в умовах воєнного стану. *Український журнал прикладної економіки та технічних наук*. 2024. Т. 9, № 1. С. 112–118.
38. Кирилюк І. М. Нематеріальна мотивація та психологічна підтримка працівників індустрії гостинності під час кризи. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2023. Т. 34 (73), № 4. С. 45–51.
39. Кравчук О. О., Попова В. В. Мотиваційний менеджмент в умовах віддаленої та гібридної роботи: виклики сьогодення. *Бізнес Інформ*. 2025. № 2. С. 201–209.
40. Мельниченко О. А. Антикризове управління людськими ресурсами в індустрії туризму: адаптація до глобальних та локальних шоків. *Вісник КНТЕУ*. 2024. № 3. С. 89–102.
41. Ткаченко Т. І., Бойко М. Г. Стратегічні пріоритети відновлення туристичного та готельного сектору України: людський капітал та лідерство. *Економіка України*. 2023. № 8. С. 56–71.
42. Штулер І. Ю. Гнучкі системи стимулювання праці (Agile HR) як чинник підвищення стійкості підприємств. *Агросвіт*. 2025. № 1. С. 34–41.
43. Armstrong M., Taylor S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 16th ed. London : Kogan Page, 2023. 840 p.

44. Buhalis D., Karatay A. Digital transformation and employee motivation in the hospitality industry post-pandemic. *International Journal of Hospitality Management*. 2024. Vol. 118. Art. 103682.
45. Gössling S. Tourism, resilience and crisis management: New human resource strategies for uncertain times. *Journal of Sustainable Tourism*. 2025. Vol. 33, no. 2. P. 312–329.