

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ

ПІЛГРІМ КАТЕРИНА ІГОРІВНА

УДК 338.48:333.101.3

**ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЇ
ПЕРСОНАЛУ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Спеціальність 08.00.04. – Економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

АВТОРЕФЕРАТ

дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Київ – 2017

Дисертацією є рукопис.

Роботу виконано в Державному університеті телекомунікацій Міністерства освіти і науки України.

Науковий керівник - доктор економічних наук, професор
ВИНОГРАДОВА Олена Володимирівна,
Державний університет телекомунікацій
Міністерства і освіти України,
завідувач кафедри маркетингу.

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
КОЛОСОК Валерія Михайлівна
Приазовський державний технічний університет
Міністерства і освіти України,
завідувач кафедри транспортного менеджменту і
логістики

кандидат економічних наук, доцент
РЕДЬКО Вікторія Євгенівна
Дніпропетровський національний університет
імені Олеся Гончара Міністерства і освіти України,
доцент кафедри менеджменту і туристичного бізнесу

Захист дисертації відбудеться «31» жовтня 2017 р. о 14⁰⁰ годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.861.03 Державного університету телекомунікацій Міністерства і освіти України за адресою: 03680, м. Київ, вул. Солом'янська, 7.

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці Державному університеті телекомунікацій за адресою: 03680, м. Київ, вул. Солом'янська, 7.

Автореферат розісланий «29» вересня 2017 р.

Учений секретар
спеціалізованої вченої ради Д 26.861.03



Л.В. Лазаренко

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Відсутність механізмів розвитку системи мотивації не дозволяє туристичним підприємствам протистояти негативному впливу чинників і проблем макросередовища, і вирішувати практичні проблеми. Ситуація ускладнюється недостатністю наукових досліджень у галузі розвитку системи мотивації персоналу, та демотивованістю працівників туристичних підприємств щодо вирішення тактичних і стратегічних завдань, які ставить перед ними керівництво. Це гальмує розвиток туристичних підприємств у цілому.

Для вирішення визначеної проблеми певний інтерес являють праці вчених, у яких закладено основні теоретичні положення щодо розвитку системи мотивації персоналу та впровадження мотиваційних механізмів на підприємствах, а саме: Афоніна А.С., Богині Д.П., Гриньової В.М., Данюка В.М., Дафта Р.Л., Джой-Меттьюза Д., Долишнього М.І., Занюка С.С., Кірхлера Е., Колота А.М., Кулікова Г.Т., Мескона М., Нирмайера Лайнера, Семікіної М.В., Стахіва О.В., Травіна В.В., Шелдрейка Дж., Ядравського Д.М. та ін. На особливу увагу заслуговують роботи вчених, якими досліджуються різні аспекти розвитку мотивації споживачів і надавачів туристичних послуг у туристичній галузі, а саме: Алмашій Я.І., Бунтової Н.В., Ващенко О.П., Виноградової О.В., Гудзь О.Є., Гусєвої О.Ю., Жулевича С.В., Кабушкіна Н.І., Квартального В.А., Кудли Н.Є., Лазаренко Л.В., Любіцевої О.О., Мальської М.П., Муніна Г.Б., Незвещук-Когут Т.С., Пічугіної Т.С., Плугарь Є.В., Пуцентейло П.Р., Роглева Х.Й., Рябоконт І.Л., Ткаченко Т.І. та ін.

Однак слід відмітити, що серед сучасних учених-економістів, які займаються проблематикою розвитку туристичних підприємств, не достатньо уваги приділяється аспектам розвитку системи мотивації їх персоналу загалом та, зокрема – розробці та впровадженню мотиваційних механізмів. Гостра потреба у вирішенні цих питань визначає актуальність теми дисертації, її цілеспрямованість і зміст, наукове та практичне значення.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Робота виконувалася відповідно до комплексного плану науково-дослідних робіт Державного університету телекомунікацій у межах: держбюджетної теми «Науково-методичні засади маркетингових досліджень ринку телекомунікаційних послуг» (2017-2019 роки, № держреєстрації 0117U004173), проведено діагностику зовнішнього мотиваційного середовища підприємства; госпдоговірної НДР за темою «Розробка методики надання консультаційних послуг з питань комерційної діяльності й керування» (2017 р.), у межах якої обґрунтовано рекомендації з удосконалення механізмів розвитку системи мотивації праці у підприємницькій діяльності.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертації є теоретичне обґрунтування, розробка науково-практичних положень та рекомендацій щодо формування механізму розвитку системи мотивації персоналу туристичних підприємств.

Для досягнення поставленої мети в дисертації визначено такі завдання:

- запропонувати основні теоретичні підходи щодо визначення поняття «мотивація персоналу»;
- удосконалити теоретичний базис з питань розвитку системи мотивації персоналу;
- обґрунтувати сутність управління підприємством на основі розвитку системи мотивації персоналу;
- виявити особливості формування мотивації персоналу на туристичних підприємствах;

- класифікувати чинники розвитку системи мотивації персоналу туристичних підприємств;
- провести діагностику зовнішнього мотиваційного середовища туристичних підприємств;
- здійснити аналіз мотивації персоналу туристичних підприємств;
- встановити проблеми розвитку системи мотивації персоналу туристичних підприємств;
- обґрунтувати механізм розвитку системи мотивації персоналу туристичних підприємств;
- визначити методику відбору чинників розвитку системи мотивації персоналу підприємств;
- запропонувати науково-методичні основи управління мотивацією персоналу туристичних підприємств з урахуванням професійно-кваліфікаційних критеріїв.

Об'єкт дослідження – процес розвитку системи мотивації персоналу туристичних підприємств.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та практичні засади формування механізму розвитку системи мотивації персоналу туристичних підприємств.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження послужили фундаментальні наукові концепції і прикладні розробки вітчизняних і зарубіжних учених і практиків з проблем розвитку системи мотивації персоналу на підприємствах, управління персоналом і стимулювання персоналу туристичних підприємств; законодавчі акти Верховної Ради України та постанови Кабінету Міністрів України, рішення і нормативні документи органів виконавчої влади України. Емпірична база дослідження представлена даними Державної служби статистики України, даними обліку та звітності туристичних підприємств України, результатами проведених соціологічних досліджень та анкетних опитувань, матеріалами періодичних видань, Інтернет-ресурсів.

Для досягнення поставленої мети було використано сучасні методи дослідження, зокрема: методи аналізу та синтезу, історичності та логічності, індукції та дедукції - для визначення обґрунтування ролі підсистеми мотивації персоналу в системі управління підприємством та виявлення особливостей її формування на туристичних підприємствах; системно-структурний аналіз - для уточнення та впорядкування понятійного апарату; методи порівнянь, експертної оцінки та анкетування для проведення діагностики зовнішнього мотиваційного середовища та аналізу системи мотивації персоналу туристичних підприємств; узагальнення – для встановлення проблем розвитку системи мотивації персоналу туристичних підприємств; комплексний підхід – для обґрунтування механізму розвитку системи мотивації персоналу туристичних підприємств; структурно-функціональний підхід – для визначення та відбору чинників розвитку системи мотивації персоналу підприємств; методи порівняння, балансових розрахунків і прогнозування – для розробки методичних основ управління системою мотивації персоналу туристичних підприємств з урахуванням професійно-кваліфікаційних критеріїв. Обробка всіх даних здійснювалася за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у комплексному підході до формування науково-методичних положень щодо формування механізму розвитку системи мотивації персоналу туристичних підприємств.

Основні наукові результати полягають у наступному:

Удосконалено:

– *механізм розвитку системи мотивації персоналу туристичних підприємств*, відмінність якого полягає у структурно-логічній схематизації послідовних дій суб'єкта управління з відбору методів стимулювання, інструментів позитивної та негативної мотивації, скритого управління, для управління персоналом у напрямку концентрації зусиль на досягнення цілей підприємства, і, відповідно – для вирішення проблем його розвитку, упровадження якого забезпечить отримання ефекту у вигляді збільшення обсягів реалізації туристичних послуг від зростання сукупної продуктивності;

– *науково-методичні підходи щодо діагностики зовнішнього мотиваційного середовища туристичного підприємства*, які на відміну від інших представлено у вигляді алгоритму визначення чинників впливу на мотиви персоналу і кінцевого споживача туристичних послуг; оцінки ступеню впливу цих чинників за кожною групою та на кожному рівні (макро- й мезорівень) за рахунок відібраних розрахункових показників та сформованих запитів для соціологічного дослідження, що дозволило розрахувати інтегральний показник щодо оцінки зовнішнього мотиваційного середовища туристичних підприємств України та, зокрема, Київської області;

– *наукові підходи щодо класифікації базових інструментів в системі мотивації персоналу туристичного підприємства на основі розподілення всіх інструментів до груп відкритого та скритого управління, встановленні структурних відмінностей між інструментами стимулювання (або зовнішньою мотивацією), що розглядаються як прийоми зовнішнього спонукання співробітника до успішного виконання задач чи ефективної роботи в цілому; інструментами мотивації (або внутрішньої мотивації) – прийомами направленими на регулювання процесів виконання поставлених перед працівником завдань, проте із оглядом на особистісні психофізіологічні, соціальні, матеріальні, статусні потреби, з приводу урахування ступеня значущості цих чинників для конкретної особи задля використання індивідуально підібраного набору методів впливу на неї; та інструментами конструктивної маніпуляції, що є теоретико-методологічними постулатами з галузі поведінкової економіки, і пов'язані з психологічним впливом на персонал для формування намірів, уявлень, цінностей, поведінки співробітників, які вигідні інтересам підприємства, та для зниження внутрішнього організаційного напруження.*

– *методичні засади формування ФОП із урахуванням зміни сукупної продуктивності*, застосування дозволяє спрогнозувати витрати на оплату праці персоналу із урахуванням специфіки формування собівартості в галузі, та дозволяє забезпечити об'єктивність в оплаті праці, досягти її збалансованості зі зміною сукупної продуктивності, розвинути мотивацію на туристичних підприємствах на основі упровадження норм праці та оптимізації чисельності персоналу, підвищити сукупну продуктивність і продуктивність праці персоналу, що дозволяє забезпечити подальший розвиток туристичних підприємств.

Дістало подальший розвиток:

– *методичні підходи щодо емпіричного дослідження системи мотивації персоналу туристичних підприємств*, що полягає у розробці принципово нової методики аналізу мотиваційного середовища підприємства, на основі застосування запропонованого алгоритму за чотирма етапами для встановлення наступних залежностей: між динамікою основних результатних показників туристичних підприємств і туристичної галузі на макро- та мезорівнях; між чинниками внутрішнього мотиваційного середовища розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств і зміною основних

результатних показників їх діяльності, і визначенням ступеню впливу цих чинників на мотивацію персоналу; між проблемами розвитку мотивації персоналу та проблемами розвитку підприємств у цілому під впливом цих чинників;

– науково-практичні положення щодо відбору чинників розвитку системи мотивації персоналу туристичних підприємств, у яких, на відміну від існуючих, чинники розвитку мотивації представлено в якості структурних елементів обґрунтованого механізму з їх поділом на чинники гальмування та розвитку, що визначається необхідністю вирішення проблем управління персоналом та його вмотивованості до досягнення стратегічної та тактичних цілей розвитку підприємства у цілому;

– теоретичні засади розвитку мотивації персоналу, а саме:

обґрунтовано парадигму управління підприємством на основі розвитку системи мотивації персоналу, сутність якої полягає у встановленні тісної взаємозалежності розвитку підприємства від досконалості системи управління ним, де пріоритетне місце належить підсистемі управління персоналом, яка застосовує портфель інструментів стимулювання та прямого керування (відкрите управління) поряд з інструментами мотивації й конструктивного маніпулювання (скрите управління), що забезпечує підвищення товарообігу у грошовому та натуральному виразі, прискорення швидкості обігу грошових коштів, рентабельності продажів та рівня EBITDA підприємства;

обґрунтовано сутність поняття «система мотивації персоналу», яка розглядається в якості скінченної множини взаємопов'язаних елементів, виокремлених з середовища підприємства у підсистему, але у тісній взаємодії з іншими підсистемами управління, функціонування якої забезпечує використання сукупності інструментів координації, стимулювання та маніпулювання особистісними інтересами, потребами, цілями кожного найманого працівника у напрямі досягнення визначеного набору цілей підприємства, з визначеним механізмом оцінки ефективності результатів трудової діяльності персоналу для забезпечення якісних змін у генеральній сукупності в майбутньому;

запропоновано дефініцію «розвитку системи мотивації персоналу», який розглядається як процес поступових якісних змін у складі набору взаємозв'язаних структурних одиниць, а саме матеріальних і нематеріальних методів стимулювання, інструментів внутрішньої мотивації та конструктивного маніпулювання, який використовує суб'єкт управління задля задоволення потреб господарюючої одиниці через спонукання працівників підприємства, та з урахуванням впливу чинників зовнішнього й внутрішнього мотиваційного середовища;

визначено особливості розвитку системи мотивації у галузі туризму основу якого вкладає гармонізація мотивів суб'єктів туристичної галузі через створення в процесі здійснення підприємством господарської діяльності таких умов, щоб прагнення найманих працівників реалізовувались з найбільшою користю для господарюючої одиниці, проте кожна група створених стимулів для задоволення особистісних потреб працюючими повинна мати точки дотику з потребами кінцевих споживачів туристичних послуг.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні низки практичних методик і рекомендацій, які можуть бути використані туристичними підприємствами для розвитку системи мотивації персоналу та впровадження в систему управління мотиваційного механізму. До результатів дослідження, які мають практичне значення, слід віднести наступні: науковий підхід до визначення класифікації інструментів, які враховуються при розробці та впровадженні мотиваційного механізму

на туристичному підприємстві; методику діагностики ЗМСТП; алгоритм аналізу системи мотивації персоналу туристичних підприємств; науковий підхід щодо визначення проблем розвитку системи мотивації персоналу туристичних підприємств; структурно-логічну схему впровадження механізму розвитку системи мотивації персоналу туристичних підприємств; науково-практичні положення щодо відбору чинників розвитку системи мотивації персоналу туристичних підприємств; методику формування ФОП із урахуванням зміни сукупної продуктивності та впроваджених нормованих завдань. Основні науково-прикладні розробки одержали практичну апробацію в діяльності ТК «Скай Тревел» (акт від 29.04.2016 р.), ТК Дочірнє підприємство «Максіматур» (акт № 35 від 08.02.2017 р.), Мережа агенцій мандрів «Мерка-ба» (акт № 04/16 від 19.05.2016 р.), ПАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» (акт від 29.02.2017 р.).

Окремі теоретико-методологічні положення матеріалів дослідження використовуються у навчальному процесі Державного університету телекомунікацій при викладанні дисциплін «Теорія прийняття управлінських рішень», «Адміністративний менеджмент», «Управлінський аналіз діяльності підприємства (Довідка № 43 від 27.01.2016 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є результатом самостійних наукових досліджень. Усі висновки, теоретичні положення і методологічні розробки належать автору дисертації. Внесок автора у роботи, виконані у співавторстві, конкретизовано у списку публікацій за темою дисертації.

Апробація результатів дисертації. Основні науково-практичні положення, що містяться у дисертації та представляють новизну проведеного дослідження доповідалися на 7 науково-практичних конференціях: «Управління туристичною індустрією: методологія і практика» (м. Полтава, 2014 р., 2015 р.), «Стратегія розвитку національного туризму і його кадрове забезпечення» (м. Київ, 2015 р.), «Сучасні проблеми економіки» (м. Київ, 2015 р.), «Менеджмент у ХХІ сторіччі: методологія і практика» (м. Полтава, 2015 р.), «Проблеми інформатизації» (м. Київ, 2015 р.), «Актуальні проблеми управління та економічного розвитку в умовах інформатизації суспільства» м. Київ, 2016 р.),

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 18 робіт загальним обсягом 4,3 ум. друк. арк. (особисто автору належить 2,1 ум. друк. арк.), з яких два розділи у колективних монографіях (з яких одна видана за кордоном), 9 статей у наукових фахових виданнях (у т.ч. 3 – у виданнях, внесених до наукометричних баз даних), 7 тез доповідей на міжнародних науково-практичних конференціях та семінарах.

Структура і обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що містить 158 найменувань, додатків. Загальний зміст дисертації викладено на 181 сторінках. Дисертація містить 3 таблиці (обсягом 3 стор.), 16 рисунків (обсягом 11 стор.), 15 додатків (обсягом 103 стор.).

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У **вступі** обґрунтовано актуальність та важливість теми дослідження, сформульовано мету, визначено завдання, об'єкт та предмет, розкрито наукову новизну та практичне значення одержаних результатів в дисертації, викладено зв'язки з науковими програмами університету, подано інформацію про публікації за темою наукового дослідження, окреслено його структуру.

У першому розділі «**Теоретичні основи розвитку системи мотивації**

персоналу на туристичному підприємстві» узагальнено основні теоретичні положення щодо мотивації персоналу (МП) з погляду представлення її підсистемою управління; виявлено особливості та елементи системи МП на туристичному підприємстві (ТП), регулювання його розвитку на рівні держави; запропоновано класифікацію базових інструментів в системі МП ТП.

Становлення теорії непрямого управління персоналом, поряд з теоретично-методологічними постулатами підпорядкованого керування працівниками супроводжується постійними науковими дебатами з приводу ефективності одночасного системного використання набору з їх елементів на підприємствах різних галузей. Проте існуючі наукові школи з проблем управління ТП, зовсім не розкривають питання щодо теоретико-методологічного створення єдиної системи МП, яка б вдало поєднувала тріаду інструментів стимулювання, мотивації та конструктивного маніпулювання з метою досягнення корпоративних цілей.

Аналіз сучасної наукової літератури дозволив виділити основні підходи щодо обґрунтування дефініції МП, серед яких: структурний (змістовний) підхід, увага акцентується на сукупності чинників і мотивів, рушійних сил, які збуджують людину до діяльності, визначають її націленість і зорієнтують на досягнення визначених цілей (Кібанов А.Я., Басаков М.І., Самигін С.І., Колот А.М., Травін В.В., Сладкевич В.П., Єськов О.Л., Дафт Р.Л.); динамічний (процесуальний) підхід – мотивація розглядається в якості процесу пробудження особистістю себе та інших до діяльності для досягнення внутрішніх цілей людини та, одночасно – цілей організації (Виноградський М.Д., Савченко Г.О., Збрицька Т.П., Чернушкіна О.О., Талтинов С.М., Врум В., Лайман Портер і Едвард Лоулер). Вивчення еволюції розвитку наукових поглядів з теорії МП надало можливість встановити певні недоліки у них, по-перше, не всіма враховано цілеспрямованість самої діяльності на збалансування потреб та інтересів персоналу/підприємства одночасно у досягненні мети (розвитку підприємства); по-друге, у кожному з наведених визначень не розглядається мотивація відносно персоналу (здебільшого використовується термін «людина», або «працівник»); по-третє, як наслідок попередньої наукової проблеми при визначенні самого поняття «мотивація» вона не розглядається як цілісна система, а закономірності її розвитку в системі управління персоналом не простежуються.

У науковому дослідженні обґрунтована парадигма розвитку підприємства на основі удосконаленої системи управління, де пріоритетною визнається підсистема управління персоналом, умотивованого до досягнення цілей підприємства на основі науково-обґрунтованої та логічно структурованої системи МП (рис. 1).

З урахуванням сутності висунутої парадигми уточнено поняття «системи МП», що розглядається як з точки зору змістовної, так і з точки зору процесуальної теорій мотивації в якості скінченної множини взаємопов'язаних елементів, виокремлених з середовища підприємства у підсистему, але у тісній взаємодії з іншими підсистемами управління, функціонування якої забезпечує використання сукупності інструментів координації, стимулювання та маніпулювання особистісними інтересами, потребами, цілями кожного найманого працівника у напрямі досягнення визначеного набору цілей підприємства, з визначеним механізмом оцінки ефективності результатів трудової діяльності персоналу для забезпечення якісних змін у генеральній сукупності в майбутньому. На основі встановлення взаємозв'язку між мотивами споживачів туристичних послуг і працівників ТП, які ці послуги надають, цільової функції діяльності двох суб'єктів ринку, теорії та практики поведінкової економіки розроблено схему гармонізації мотивів між цими суб'єктами.

Зовнішні чинники (суспільство, економічна кон'юнктура, екологія, технології та інновації тощо)

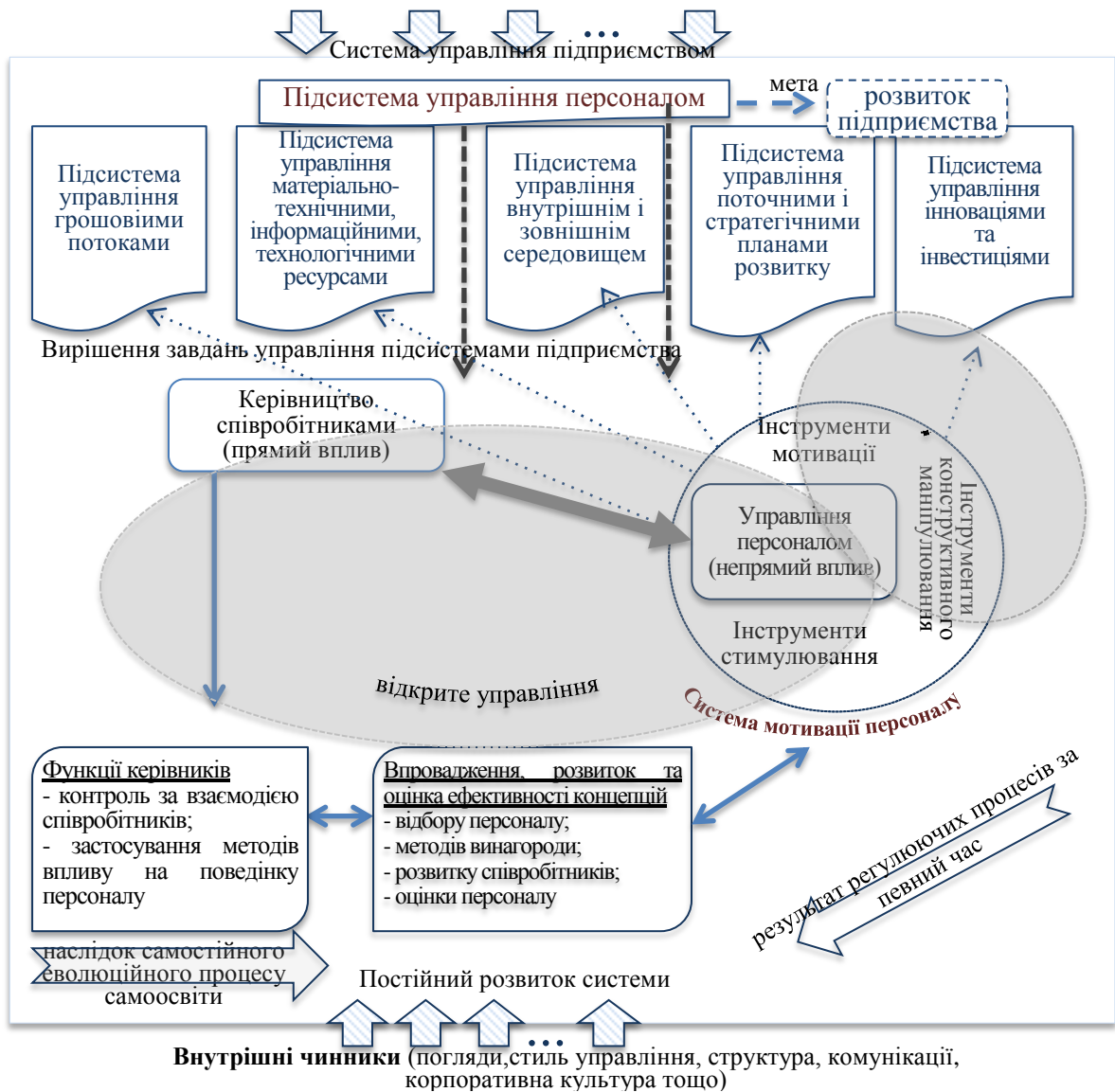


Рис 1. Сутність парадигми управління підприємством на основі розвитку системи мотивації персоналу (розроблено автором)

На основі визначення науково-практичних проблем розвитку системи МП на ТП України, чинників зовнішнього та внутрішнього впливу на керівника підприємства, уточненої класифікації ТП розроблено механізм формування системи МП, який торкається не тільки ТП із середньою та великою кількістю персоналу, але й малих, із чисельністю 3 – 5 осіб, і враховує специфіку сімейних підприємств, що залишається поза уваги вітчизняних науковців (рис. 2).

У дослідженні запропонована класифікація базових інструментів в системі МП ТП: інструменти стимулювання (або зовнішня МП) – дві групи стандартних та нестандартних інструментів заохочення; інструменти мотивації (або внутрішня МП) – фінансові, трудові та психологічні; інструменти конструктивної маніпуляції (група психологічних впливу).

Встановлено, що більшість перерахованих інструментів спонукання та мотивування найманого працівника до ефективної роботи можна визнати зовнішніми, тобто тими що створюють певну оболонку із стимулюючих до дій інструментів, а економічна діяльність працівника знаходиться при цьому всередині. Кожний акт взаємообміну між внутрішніми мотивами й психоемоційним сприйняттям особи з цією оболонкою допомагають вистроїти напрям поведінки робітника і зрозуміти, чи відповідають штучне середовище та запропоновані робочі завдання його сподіванням.

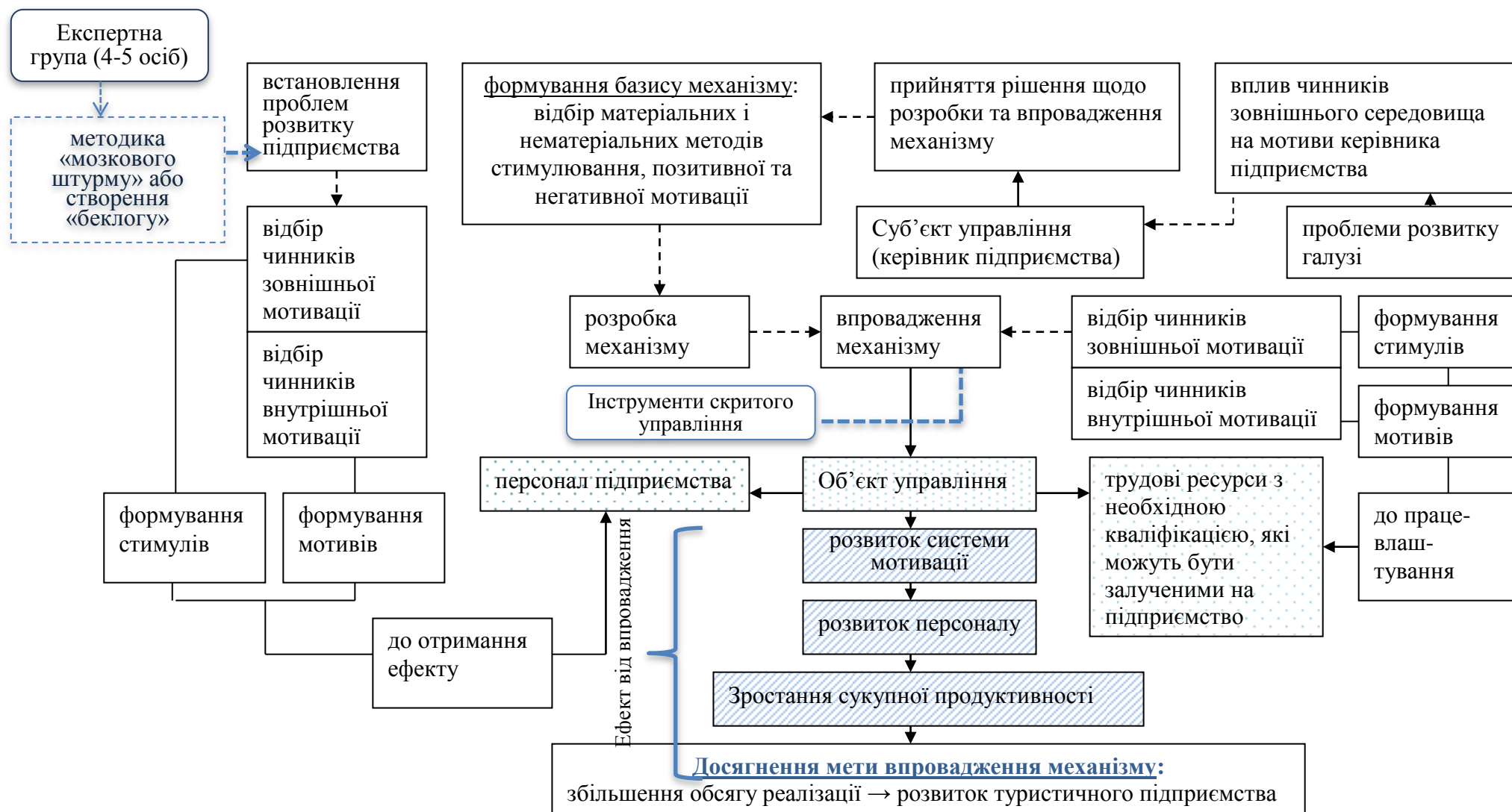


Рис. 2. Зміст мотиваційного механізму туристичного підприємства (розроблено автором)

У другому розділі «Оцінка мотиваційного середовища туристичних підприємств» було удосконалено методологію діагностики зовнішнього мотиваційного середовища ТП через розрахунок інтегрального показника зовнішнього мотиваційного середовища ТП; запропоновано етапи аналізу системи МП ТП; визначено передумови та проблеми розвитку МП на ТП України та Київської області.

Особливості методологічного підходу до діагностики зовнішнього мотиваційного середовища туристичних підприємств (ЗМСТП) пов'язані з необхідністю аналізу певного простору за межами підприємства, в якому перетинаються інтереси суб'єктів щодо надання та отримання туристичних послуг під впливом політико-правових, соціальних, демографічних, економічних, екологічних та культурних чинників, та в якому формуються мотиви персоналу ТП щодо задоволення потреб туристів якісними туристичними послугами під впливом цих чинників із метою задоволення власних потреб (отримання доходу, прибутку, заробітної плати). Процес діагностики ЗМСТП складається з таких етапів: 1 етап - відбір чинників впливу на зовнішнє мотиваційне середовище за групами (політико-правові, соціальні, демографічні, економічні, екологічні, культурні) та рівнем (макрорівень – туристична галузь України у цілому, мезорівень – Київська область); 2 етап - відбір показників для оцінки ступеню впливу чинників на мотиви персоналу і споживачів туристичних послуг окремо. Запропоновано 6 блоків для оцінки політико-правових, соціальних, демографічних, економічних, екологічних, культурних чинників впливу для визначення ступеня вмотивованості як перевага, так і споживача туристичних послуг;

- блок (А), у якому визначається якість надання послуг ТП, в якому відбивається результат впливу ЗМСТП;

- блок (Б), у якому визначається ступінь задоволеності туристичними послугами споживачем;

- блок (С), у якому відбивається результат впливу ЗМСТП як на надавача, так і на споживача туристичних послуг;

3 етап - розробка Анкет-опитувальника для оцінки ступеню впливу чинників і проведення соціологічних досліджень; 4 етап - проведення економічних розрахунків для визначення ступеню впливу кожного чинника на мотиви персоналу і споживачів туристичних послуг; 5 етап – оцінка зовнішнього мотиваційного середовища за інтегральним показником (I_m), у якому відбивається загальна оцінка з урахуванням впливу на вмотивованість надавачів і споживачів туристичних послуг чинників за всіма групами.

На основі проведених досліджень за наданою методикою для ТП Київської області (період аналізу статистичних показників обрано 2014-2016 р.р.) та із урахуванням оцінки на основі соціологічних досліджень, встановлено що найбільш сприятливий вплив на вмотивованість надавачів і споживачів туристичних послуг у ЗМСТП утворюють соціальні, культурні та екологічні групи чинників, а найменш – політико-правові, економічні та демографічні (рис. 3).

Проведені розрахунки дали змогу дійти висновку, що у цілому розвиток туристичної галузі є негативним, про що свідчить середня оцінка результатних показників (\bar{P}), значення якого дорівнює 0,98 балів, що корелює з негативним зниженням інтегрального показника ЗМСТП ($I_m=0,41$ бал). Позитивним є значення сумарного показника за блоком «А», в якому визначається якість надання послуг ТП ($=1,26$ балів).

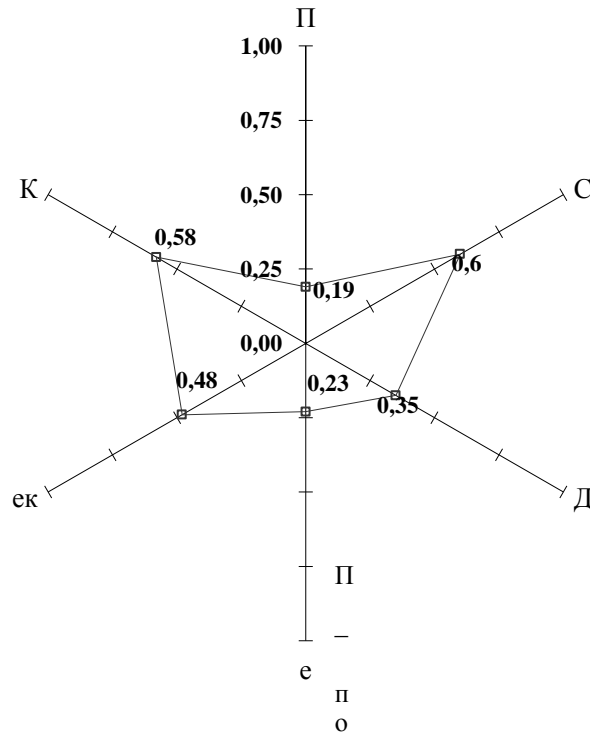


Рис. 3. Оцінка ступеня впливу чинників ЗМСТП на вмотивованість надавачів і споживачів туристичних послуг (розроблено автором)

Таке (позитивне) значення отримано завдяки зростанню за проаналізований період чистого доходу, середньомісячної заробітної плати, продуктивності праці на макро- та мезорівнях. Однак, при цьому, на двох рівнях низькою є сукупна продуктивність, що свідчить про ефективне використання матеріальних і прирівняних до них ресурсів, і відбивається у зростанні операційних витрат і нерентабельної діяльності. Ця проблема породжується, перш за все, низькою інноваційною активністю та відсутністю мотивів до ощадливого використання ресурсів персоналу ТП. Критичною можна визнати отриману оцінку (0,79) за показниками блоку «Б», у якому визначається ступінь задоволеності туристичними послугами споживачем. При цьому, на мезорівні ця проблема проявляється більш гостро, ніж на макрорівні. Про відсутність вмотивованості споживачів туристичних послуг отримувати їх на території України загалом та, зокрема – у Київській області, свідчить зростання кількості громадян, які виїжджають за кордон загалом і, зокрема – з метою туризму; зменшення кількості обслугованих туристів у регіоні; суттєве скорочення іноземних туристів, яких не приваблює Україна, та особливо – регіон і зростання кількості громадян України та, зокрема – регіону, які віддають перевагу туризму за кордоном; занепад екскурсійної діяльності. Встановлено, що негативна оцінка за блоком «С» здебільшого є результатом відсутності мотивів у потенційних споживачів до відпочинку та туризму в Україні та регіоні – з одного боку, а з іншого – відсутності мотивів надавачів туристичних послуг до продуктивної (рентабельної) діяльності, що призводить до: зростання споживчих цін, і відштовхує потенційних клієнтів, погіршення фінансових результатів, неприбуткової діяльності навіть при зростанні цін на туристичні послуги та продукти, які за якістю поступаються міжнародному рівню. При цьому, на мезорівні, на відзнаку від макро-, не дивлячись на зростання обсягу реалізованих

туристичних послуг у грошовому еквіваленті, їх частка у ВРП значно нижче частки реалізованих туристичних послуг у ВВП на макрорівні.

У дослідженні вирішено завдання необхідності проведення аналізу системи МП ТП за рахунок запропонованого алгоритму, що на I етапі, через використання методів економічного та порівняльного аналізу за офіційними статистичними даними, передбачає встановлення залежності між динамікою основних результатних показників ТП, які у свою чергу згруповані у кластери (I кластерна група – 8 ТП готельного типу; II – 4 спеціалізовані засоби розміщення; III – 4 туристичні оператори та туристичні агенції). На II етапі передбачено встановлення залежності між чинниками внутрішнього мотиваційного середовища розвитку МП ТП і зміною основних результатних показників їх діяльності, на III етапі визначенням ступеня впливу цих чинників на МП; залежність між проблемами розвитку системи МП та проблемами розвитку підприємств у цілому під впливом цих чинників встановлюється на IV етапі, через використання методики соціологічного дослідження та експертних оцінок, де експертами обрано керівників ТП, які приймали участь у соціологічному дослідженні при діагностиці ЗМСТП і визначенні ступеня впливу чинників зовнішнього середовища. Проведений аналіз дозволив встановити наступні особливості розвитку системи мотивації праці на підприємствах туристичної галузі Київської області в 2014-2016 рр.: на окремих підприємствах простежувались негативні тенденції щодо вмотивованості персоналу до ощадливого використання матеріальних ресурсів, що призводить до зниження чистого доходу, сукупної продуктивності та рентабельності при зростанні операційних витрат; відбувалось зменшення продуктивності праці, при відсутності методик обґрунтованого визначення рівня заробітної плати, заощадженні на виплатах заробітної плати, що призводило до скорочення персоналу; характерною рисою є зменшення кількості іноземних туристів та екскурсантів – з одного боку, а з іншого – втрата українською туристичною інфраструктурою позитивного іміджу та привабливості для цих категорій відвідувачів; нездатності керівників ТП стримувати ціни на туристичні послуги з метою максимального задоволення потреб споживачів за ціновим чинником; при цьому, віддання пріоритету підвищенню ціни на туристичні послуги, що є проявом не інтенсивного, а екстенсивного шляху розвитку, не призводило до бажаного результату у збільшенні обсягу їх реалізації, та зростання чистого прибутку. виникнення протиріч між двома сторонами соціально-трудова відносин (керівниками та найманими працівниками) при визначенні ними ступеня задоволеності чинниками внутрішнього мотиваційного середовища та їх впливу на розвиток мотивації на більшості з обстежених ТП.

За допомогою розробленого науково-методичного підходу щодо характеристики проблем розвитку МП ТП із урахуванням впливу чинників внутрішнього мотиваційного середовища на загальний розвиток ТП встановлені поля виникнення проблем на обстежених ТП за III кластерними групами: на кожному з ТП виникають системні проблеми щодо неможливості задовольнити потреби споживачів туристичних послуг (зокрема – іноземних туристів та екскурсантів), що пов'язано зі зменшенням їх кількості у 2013-2016 рр.; при цьому, на кожному з ТП виникає проблема зростання індексу споживчих цін на туристичні послуги, що надаються, причиною чого є зростання операційних витрат і падіння сукупної продуктивності; не дивлячись на зростання індексу споживчих цін на туристичні послуги у грошовому еквіваленті, на трьох із обстежених ТП за 2013-2016 рр. відбулося падіння обсягу їх реалізації (мотелі «Гусарський» та «Сосновий бор», ТОВ «Скай тревел»); для переважної кількості з обстежених ТП

системною проблемною їх розвитку є падіння за цей період сукупної продуктивності та чистого прибутку, майже для половини – рентабельності, та для двох – чистого доходу.

В третьому розділі дисертаційної роботи - «Науково-практичні положення розвитку системи мотивації персоналу туристичних підприємств» - обґрунтовано механізм розвитку МП ТП, здійснено відбір чинників розвитку та чинників гальмування при впровадженні системи МП ТП, запропоновано процес управління системою МП ТП з урахуванням професійно-кваліфікаційних критеріїв.

Результати аналізу теоретичних положень та моніторинг розвитку туристичної галузі на макро- та мезорівні дозволяють запропонувати механізм розвитку системи МП туристичних підприємств у вигляді структурно-логічної схеми послідовних дій суб'єкта управління для вирішення проблем розвитку кожного окремого ТП (рис. 4).

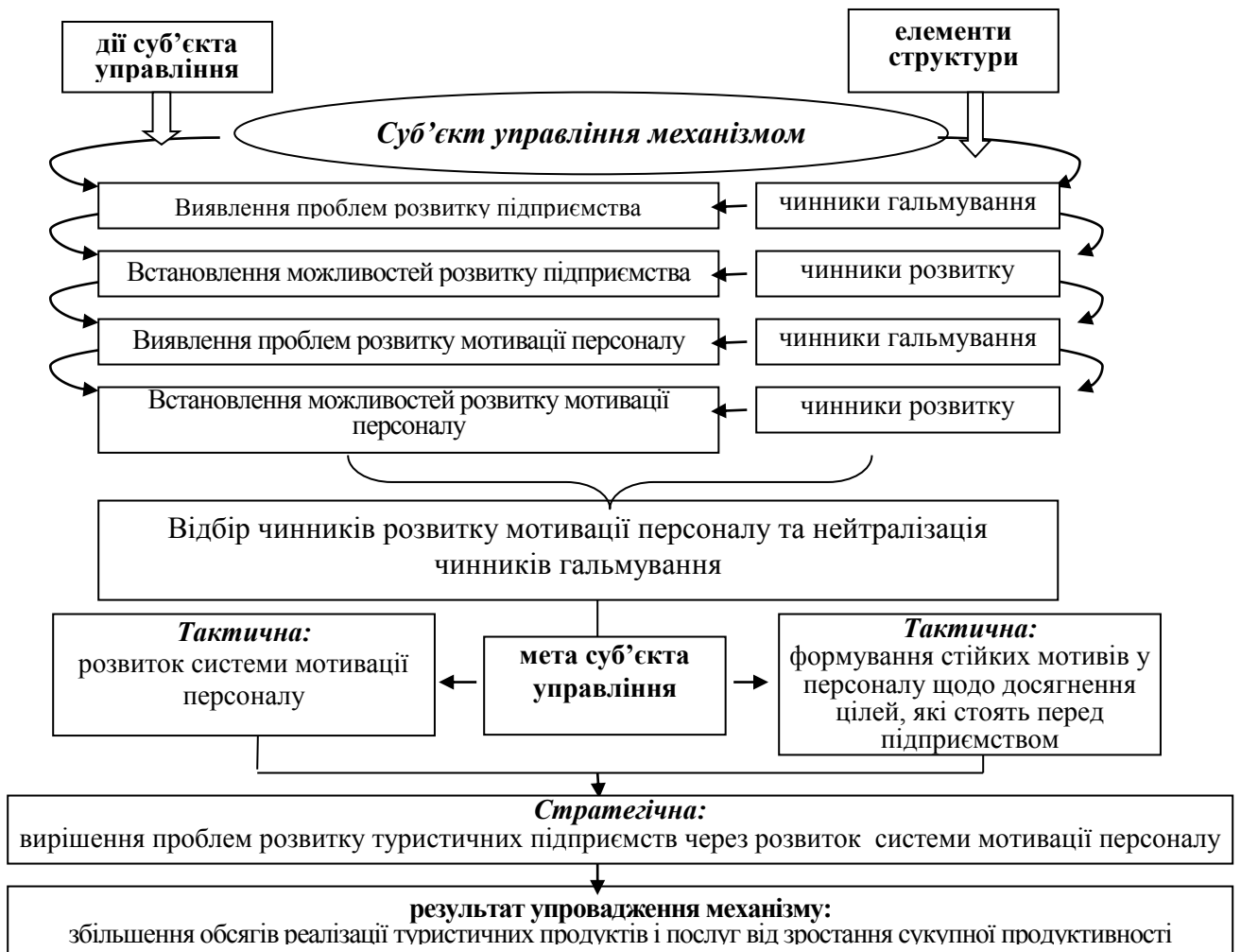


Рис. 4. Структура механізму розвитку системи мотивації персоналу туристичних підприємств (розроблено автором)

На основі проведених емпіричних і соціологічних досліджень, з урахуванням обґрунтованої структури механізму розвитку МП ТП для кожного з них визначено *поле дій суб'єкта управління механізмом*, що складається з проблем і можливостей розвитку власно підприємства та МП, та чинників – як елементів структури самого механізму, на які спирається, й які повинен нейтралізувати суб'єкт управління: на всіх обстежених ТП увага суб'єкта управління повинна бути сконцентрованою на стимулюванні

персоналу до скорочення операційних витрат на одиницю туристичних продуктів (послуг), ощадливого використання ресурсів із метою зниження цін на туристичні послуги як головної передумови збільшення обсягів їх реалізації від зростання сукупної продуктивності; на кожному підприємстві потребується впровадження нормованих завдань на виконання певного обсягу робіт персоналом, без чого не можливо підвищити продуктивність, упровадити об'єктивну систему оплати праці, в якій розмір заробітної плати відбиватиме результат праці; для половини з обстежених ТП упровадження механізму – складне практичне завдання, для вирішення якого необхідно вдосконалювати загальну організаційно-функціональну структуру управління ТП і персоналом.

У дослідженні здійснено розподіл *чинників мотиваційного середовища*, як одного з найважливіших структурних елементів впровадженого механізму розвитку МП на обстежених ТП, на чинники розвитку та чинники гальмування, що надало змогу чітко усвідомити можливості кожного з обстежених ТП щодо розвитку МП та, загалом – подальшого розвитку самого ТП: вплив чинників мотиваційного середовища на обстежені ТП не є однаковим; спільними чинниками розвитку МП, не залежно від виду туризму та кластерної групи, до якої віднесено обстежені ТП, є справедлива винагорода за працю та забезпечення розвитку мотивів персоналу до інноваційної праці; на основі визначення чинників розвитку та гальмування МП на обстежених ТП I кластерної групи встановлено, що у готелях маються певні переваги, порівняно з мотелями, що зумовлюється переважанням чинників розвитку над чинниками гальмування; на основі визначення чинників розвитку та гальмування МП на обстежених ТП II кластерної групи встановлено, що приватні пансіонати та гостьовий будинок мають значну кількість чинників гальмування, порівняно з чинниками розвитку, і лише одне підприємство цієї групи (база відпочинку «Фортуна Клуб») має переважання чинників розвитку над чинниками гальмування МП; на основі визначення чинників розвитку та гальмування МП на обстежених ТП III кластерної групи встановлено, що у переважному стані, поруч із туристичними підприємствами цієї та інших двох кластерних груп, знаходиться ТОВ «Скай тревел», на якому незначна кількість працівників (2 особи), пов'язані між собою родинними зв'язками, що виключає наявність чинників гальмування розвитку МП, оскільки здійснюється родинний бізнес; на ТОВ «Музенідіс Тревел» переважають чинники розвитку, а на Дочерньому підприємстві «Максіматур» і в Мережі агенцій мандрів «Мер-ка-ба», навпаки – чинники гальмування; за результатами проведених досліджень доведено, що на початковому етапі впровадження мотиваційного механізму обстежені ТП усіх кластерних груп повинні спиратися на наявні чинники розвитку МП, що є їхніми потенційними можливостями, але, у подальшому, керівники цих ТП повинні мінімізувати негативний вплив чинників гальмування. Трьома базовими критеріями щодо управління системою МП ТП слід визнати ступінь виконання нормованих завдань персоналом, професійно-кваліфікаційний рівень персоналу та ступінь його розвитку, обґрунтованість рівня оплати праці.

Через конкретизацію сутності трьох критеріїв управління системою МП ТП, які повинні бути врахованими керівником підприємства при впровадженні мотиваційного механізму, та централізації збалансованих і взаємопов'язаних між собою відповідно до цих критеріїв управлінських заходів, запропоновано процес управління системою МП з урахуванням вищеперерахованих елементів (рис. 5).



Рис. 5. Процес управління системою мотивації персоналу туристичних підприємств з урахуванням професійно-кваліфікаційних критеріїв

Результати аналізу теоретико-методологічних підходів щодо розвитку системи мотивації праці на ТП та діагностики розвитку туристичної галузі на макро- та мезорівнях, встановленні безпосередньої залежності між результуючими показниками ФОП і зміною сукупної продуктивності праці, дозволяють запропонувати методику розрахунку витрат на оплату праці персоналу ТП через розрахування коефіцієнту зміни ефективності праці (Ke), % за формулою (1),

$$Ke = \left[\left(\frac{O_{чп} \cdot \Phi P_{чб}}{O_{чб} \cdot \Phi P_{чп}} \right) - 1 \right] \times 100 \quad (1)$$

де $O_{чп}$ та $O_{чб}$ – обсяг реалізації чистих туристичних продуктів (послуг) відповідно у плановому та базисному періодах, грн.; $\Phi P_{чп}$ та $\Phi P_{чб}$ – фонд робочого часу працівників відповідно у плановому та базисному періодах, грн.

Норматив ФОП на 1 грн. чистих послуг (N), грн. пропонується розраховувати за формулою:

$$N = \frac{\Phi OP_{б}}{O_{чб}} \cdot \frac{100 \pm Ef \cdot Ke}{100 \pm Ke} \quad (2)$$

Сукупні витрати на ФОП планового періоду ($\Phi OP_{п}$), тис. розраховуються як:

$$\Phi OP_{п} = O_{чп} \times N \quad (3)$$

На основі проведених розрахунків за цією методикою визначено витрати на оплату праці для персоналу двох ТП (ПП «Джинтама-Бріз», ТОВ «Скай-тревел») із прогнозом цих значень на 2017 – 2019 роки. Очевидно, що на проаналізованих ТП, прогнозовано

нестабільне збільшення обсягу реалізації туристичних послуг і продуктів та, відповідно – витрат на оплату праці персоналу за причиною нестабільної зміни сукупної продуктивності, яку планується вивести на рівень позитивного значення лише у 2019 році за умови, якщо будуть вирішеними завдання щодо реалізації заходів розвитку МП та впровадженого механізму. Однак, при цьому, досягається збалансованість між витратами на оплату праці та сукупною продуктивністю, що свідчить про виконання заробітною платою своєї стимулюючої функції. Про виконання цієї функції заробітною платою та підвищення рівня вмотивованості свідчить також й збільшення частки витрат ФОП у собівартості та зростання середньої заробітної плати цьому періоді.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі наведено теоретичне узагальнення і нове вирішення наукового-практичного завдання, яке полягає в обґрунтуванні науково-практичних положень та рекомендацій щодо формування механізму розвитку системи мотивації персоналу туристичних підприємств

За результатами проведеного дослідження зроблено такі висновки:

1. Управління підприємством повинно ґрунтуватися на створенні системи, в якій персонал умотивований до його розвитку. Уточнено поняття «система мотивація персоналу», що розглядається в якості скінченної множини взаємопов'язаних елементів, виокремлених з середовища підприємства у підсистему, але у тісній взаємодії з іншими підсистемами управління, функціонування якої забезпечує використання сукупності інструментів координації, стимулювання та маніпулювання особистісними інтересами, потребами, цілями кожного найманого працівника у напрямі досягнення визначеного набору цілей підприємства, з визначеним механізмом оцінки ефективності результатів трудової діяльності персоналу для забезпечення якісних змін у генеральній сукупності в майбутньому. Виходячи з цього, обґрунтовано парадигму «управління підприємством на основі розвитку мотивації персоналу», сутність якої полягає у тому, що розвиток підприємства залежить від досконалості системи управління ним з пріоритетністю підсистеми управління персоналом, умотивованого до вирішення цілей, що ставляться перед підприємством.

2. Для формування МП на ТП необхідно врахувати галузеву специфіку, що зумовило необхідність уточнення сутності мотивації у галузі туризму в якості мотивів людини отримати туристичні послуги й мотивів персоналу, який ці послуги надає. Доведено, що саме від якісного надання цих послуг задовольняються потреби обох суб'єктів у туристичній галузі, що логічно, виходячи з закону ринкової економіки. Вдосконалено наукові підходи щодо визначення чинників, які враховуються при розробці та впровадженні мотиваційного механізму на ТП, в яких ураховано й чинники зовнішнього середовища впливу на керівника (суб'єкту управління) щодо розробки власне цього механізму, що зумовлюється проблемами розвитку туристичної галузі в Україні. На цих основах представлено зміст мотиваційного механізму ТП, впровадження якого дозволить вирішити проблему розвитку ТП, його упровадження ґрунтується на гармонізації мотивів у галузі туризму між персоналом ТП і споживачами туристичних послуг.

3. Для розробки та впровадження мотиваційного механізму на ТП, у дисертації уточнено класифікацію чинників, які впливають на розвиток персоналу, та які повинні бути врахованими при розвитку його мотивації на ТП, та виділено політико-правові,

соціальні, економічні, екологічні, культурні; удосконалено наукові підходи щодо класифікації базових інструментів системи МП на основі виділення групи інструментів стимулювання (зовнішньої мотивації), інструментів мотивації (внутрішнього стимулювання) та інструментів конструктивної маніпуляції.

4. При впровадженні мотиваційного механізму на туристичних необхідно мати результати оцінки зовнішнього середовища, що призвело до розробки принципово нової методики діагностики зовнішнього мотиваційного середовища ТП на основі дотримання наукових положень: встановлення залежності між умотивованістю суб'єкта-надавача та суб'єкта-отримувача туристичних послуг щодо їх якісного надання; встановлення факту та ступеня впливу чинників зовнішнього мотиваційного середовища на розвиток ТП, мотиви керівника та персоналу ТП; визначення цих чинників на двох рівнях – макро- (туристична галузь України), та мікро- (туристична галузь регіону).

5. Аналіз МП ТП запропоновано виконувати за чотирма етапами для встановлення наступних залежностей: між динамікою основних результатних показників ТП і туристичної галузі на макро- та мезорівнях; між чинниками внутрішнього мотиваційного середовища розвитку МП туристичних підприємств і зміною основних результатних показників їх діяльності, і визначенням ступеня впливу цих чинників на МП; між проблемами розвитку МП та проблемами розвитку ТП у цілому під впливом цих чинників.

6. Для більш докладного визначення природи проблем розвитку системи мотивації персоналу ТП обґрунтовано науковий підхід щодо наступної їх характеристики: причинні, що безпосередньо формуються у внутрішньому мотиваційному середовищі та впливають на мотивацію персоналу; наслідкові, що відбивають якість праці персоналу під впливом цих чинників; системні, що є результатом девмотивованості персоналу, та відбиваються у негативному значенні результатних показників, і характеризують гальмування загального розвитку ТП. Для кожної кластерної групи окреслено «Поле виникнення проблем у внутрішньому мотиваційному середовищі» досліджених ТП.

7. Вирішення практичних проблем потребує обґрунтування науково-практичних положень розвитку мотивації персоналу ТП, де метою визначено формування у працівників стійких мотивів до свого розвитку (освітнього та кваліфікаційного рівня), що дозволяє сформувати, зберегти та реалізувати відповідний кваліфікаційний та трудовий потенціал на ТП, забезпечити кар'єрне зростання та отримати справедливу (обґрунтовану) винагороду за працю. Для цього обґрунтовано механізм розвитку МП ТП, і надано його у вигляді структурно-логічної схеми послідовних дій суб'єкта управління (керівника ТП), які він має здійснювати у процесі управління персоналом для його мотивування на користь досягнення цілей, що стоять перед ТП, і, відповідно – для вирішення проблем його розвитку. Доведено, що упровадження механізму дозволить отримати ефект у вигляді досягнення стратегічної мети та отримати визначений результат у вигляді збільшення обсягів реалізації туристичних продуктів і послуг від зростання сукупної продуктивності.

8. Запропоновано науково-практичні положення щодо відбору чинників розвитку МП ТП, у яких чинники розвитку мотивації представлено в якості структурних елементів обґрунтованого механізму з їх поділом на чинники гальмування та розвитку, що визначається необхідністю вирішення проблем управління персоналом та його вмотивованості до досягнення стратегічної та тактичних цілей розвитку ТП у цілому. На цих основах визначено чинники розвитку, на які можуть спиратися керівники ТП I, II і

III кластерних груп при впровадженні механізму розвитку МП, та чинники гальмування, на які необхідно звернути увагу при вирішенні проблем розвитку МП та мінімізувати їх негативний вплив при впровадженні цього механізму на кожному з обстежених ТП.

9. Визначено три базові критерії щодо управління системою МП ТП: ступінь виконання нормованих завдань персоналом, професійно-кваліфікаційний рівень персоналу та ступінь його розвитку, обґрунтованість рівня оплати праці зміні основних результатних показників. На цих основах схематично запропоновано процес управління системою МП з урахуванням визначених базових критеріїв, відповідно яким обґрунтовано три відповідні управлінські заходи, взаємопов'язані між собою: упровадження норм праці та оптимізація чисельності персоналу, забезпечення ТП кадрами необхідної кваліфікації, формування витрат на оплату праці персоналу, які передбачають вирішення проблем розвитку МП та загального розвитку ТП.

Для формування витрат на оплату праці персоналу ТП, вдосконалено методіку формування ФОП із урахуванням зміни сукупної продуктивності, застосування якої апробовано на двох обстежених підприємствах, що дозволило спрогнозувати витрати на оплату праці персоналу до 2019 р. із урахуванням специфіки формування собівартості в галузі. Доведено, що найбільш відповідальним управлінським заходом, реалізація якого дозволяє забезпечити об'єктивність в оплаті праці та досягти її збалансованості зі зміною сукупної продуктивності, а також дозволяє розвинути мотивацію на ТП, є упровадження норм праці та оптимізація чисельності персоналу, без чого не можливо досягти якості оцінки праці всіх категорій працівників та не можливо підвищити сукупну продуктивність і продуктивність праці персоналу, що не дозволить забезпечити подальший розвиток ТП.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дослідження

Колективні монографії:

1. Соціально-ікономічески вектори в розвитието на националните икономики. [колективна монографія / О.В. Виноградова, К.І. Пілігрим: Розділ. 7.4. Роль мотивации в системах управления предприятием и персоналом].- Българија, Украйна, -2014. - С. 399 – 411. *Особистий внесок здобувача: визначено оргструктуру управління підприємством з урахуванням МП* (0,4 ум. друк. арк.)
2. Менеджмент у ХХІ сторіччі: методологія і практика [колективна монографія / О.В. Виноградова, К.І. Пілігрим: Розділ. Аналіз зовнішнього мотиваційного середовища туристичних підприємств на національному та регіональному рівні]. – Полтава: ПНТУ ім. Кондратюка. - 2015.- С.55-69. *Особистий внесок здобувача: запропоновано алгоритм аналізу ЗМСТП* (0,2 ум. друк. арк.)

Статті у наукових фахових виданнях України та виданнях, внесених до міжнародних інформаційних та наукометричних баз даних:

3. 1. Пілігрим К.І. Теоретичні аспекти протиріч управління підприємством із урахуванням розвитку мотивації персоналу / К.І. Пілігрим // Економіка Криму, 2013. - №4 (45). - С. 317-324. (0,38 ум. друк. арк.)
4. Виноградова О.В. Сутність мотивації персоналу як основи розвитку підприємства. / О.В. Виноградова, К.І. Пілігрим // Бизнес-інформ¹: Наук. журнал ХНЕУ. – Харків: ВД

¹ Входить до міжнародних інформаційних та наукометричних баз даних: РИНЦ, Index Copernicus International, Ulrichsweb, Directory of Open Access Journals (DOAJ) та ін..

- Інжек, 2013. – №12. - С. 339 – 347. *Особистий внесок здобувача*: обґрунтовано підходи до визначення МП (0,21 ум. друк. арк.)
5. Пілігрим К.І. Визначення девмотивуючих чинників працеприкладання на туристичних підприємствах України / Регіональний збірник наукових праць «Прометей». – Донецьк: ІЕП НАН України, ДЕГІ, 2013. - вип. 3 (42). - С. 223-227. (0,19 ум. друк. арк.)
 6. Пілігрим К.І. Особливості розвитку туристичних підприємств із урахуванням ролі персоналу та його мотивації / Пілігрим К.І. // Зб. наук. праць: Торгівля, комерція, підприємництво. - Львів: ЛКА, 2014. - вип. 17. - С. 135-140. (0,25 ум. друк. арк.)
 7. Пілігрим К.І. Обґрунтування мотиваційного механізму туристичного підприємства /К.І. Пілігрим// Зб. наук. праць: Економічний аналіз². - Тернопіль: ТНЕУ, 2014. - т.12, №2.-С. 95-105. (0,24 ум. друк. арк.)
 8. Пілігрим К.І. Формування механізму розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств / О.В. Виноградова, К.І. Пілігрим // «Економіка. Менеджмент. Бізнес». Київ, 2015. - №3. - С. 10-15. *Особистий внесок здобувача*: запропоновано визначення розвитку МП для ТП, запропоновано методіку розвитку МП ТП (0,17 ум. друк. арк.)
 9. Виноградова О.В. Наукові проблеми дослідження зовнішнього мотиваційного середовища туристичних підприємств / О.В. Виноградова, О.Ю. Гусева, К.І. Пілігрим // Механізм регулювання економіки. – Суми, 2015, № 4. - С. 11-21. *Особистий внесок здобувача*: визначено структуру ЗМСТП (0,1 ум. друк. арк.)
 10. Виноградова О.В. Чинники розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств / О.В. Виноградова, К.І. Пілігрим // Економіка. Менеджмент. Бізнес». Київ - 2015. - №4. – С.36-47. *Особистий внесок здобувача*: визначено перелік чинників що впливають на розвиток МП (0,23 ум. друк. арк.)
 11. Виноградова О.В. Проблеми розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств/ О.В. Виноградова, О.Ю. Гусева, К.І. Пілігрим // Економічний вісник НТУУ «КПІ»³. – Київ, 2016, № 13. – Електронний ресурс: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/80332/75974>. *Особистий внесок здобувача*: структуровано проблеми розвитку МП на мезо- та макрорівні (0,11 ум. друк. арк.)
- Опубліковані праці апробаційного характеру:**
12. Пілігрим К.І. Проблеми розуміння мотивації у галузі туризму/ Управління туристичною індустрією: методологія і практика: І міжнар. науково-практ. конф. [Полтава, 2-3.10.2014]. – Полтава: ПНТУ, 2014. – С. 28 - 30. (0,12 ум. друк. арк.)
 13. Виноградова О.В. Інформаційна складова механізму розвитку мотивації/ О.В. Виноградова, К.І. Пілігрим // Тези доп. 4 Міжнародній науково-техн. конференції «Проблеми інформатизації» [9 – 10 квітня 2015 року] Київ: ДУТ – 2015. - С. 71-73. *Особистий внесок здобувача*: запропоновано структуру механізму розвитку МП ТП (0,08 ум. друк. арк.)
 14. Виноградова О.В. Етапи визначення проблем мотивації персоналу туристичних підприємств / О.В. Виноградова, К.І. Пілігрим // Матер. III Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент у ХХІ сторіччі: методологія і практика» [14-15 травня 2015 року] Полтава: ПНТУ імені Юрія Кондратюка – 2015.-С.90-91. *Особистий внесок здобувача*: проаналізовано теоретичні постулати з проблем МП ТП (0,05 ум. друк. арк.)
 15. Виноградова О.В. Методичні підходи до аналізу зовнішнього мотиваційного середовища туристичних підприємств / О.В. Виноградова, К.І. Пілігрим // Матер. II

² Входить до інформаційних та наукометричних баз даних: Index Copernicus, WorldCat, Google Scholar та ін.

³ Входить до інформаційних та наукометричних баз даних: Index Copernicus International, РИНЦ та ін.

- Міжнар. науково-практичній конференції «Управління туристичною індустрією: методологія і практика» [8-9 жовтня 2015 року]- Полтава: ПНТУ імені Юрія Кондратюка – 2015. - С.89-91. *Особистий внесок здобувача*: запропоновано етапність аналізу ЗМСТП (0,08 ум. друк. арк.)
16. Виноградова О.В. Проблеми мотивації персоналу туристичних підприємств України / О.В. Виноградова, К.І. Пілігрим // Матер. Міжнар. науково-практич. конференції «Сучасні проблеми економіки», [15 жовтня 2015 року] - Київ: НАУ. - 2015. – С. 3 - 4. *Особистий внесок здобувача*: структуровано проблеми МП ТП (0,05 ум. друк. арк.)
17. Виноградова О.В. Проблеми дослідження зовнішнього мотиваційного середовища кадрового забезпечення туристичних підприємств / О.В. Виноградова, К.І. Пілігрим // Матер. Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегія розвитку національного туризму і його кадрове забезпечення» - Київ, КНУ. - 2015. С. 93-99. *Особистий внесок здобувача*: встановлено недоліки в системі МП на ТП (0,14 ум. друк. арк.)
18. Пілігрим К.І. Критерії розвитку мотивації персоналу підприємства // Матер. Науково-практ. конф. «Актуальні проблеми управління та економічного розвитку в умовах інформатизації суспільства» [20 грудня 2016].- Київ, ДУТ. - 2016.- С.87-88. (0,08 ум. друк. арк.)

АНОТАЦІЯ

Пілігрим К.І. Формування механізму розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Державний університет телекомунікацій Міністерства освіти і науки України, Київ, 2017.

У дисертації вирішено наукове завдання з розробки методичних та науково-практичних рекомендацій щодо формування механізму розвитку системи мотивації персоналу (МП) туристичних підприємств (ТП). Досліджено теоретичні основи мотивації праці, обґрунтовано економічну категорію «система мотивації персоналу», та встановлено її структурні елементи. З'ясовані відмінності між групами інструментів стимулювання та МП; визначено особливості гармонізації мотивів суб'єктів туристичної галузі з їх цільовою функцією; розроблено мотиваційний механізм для ТП; визначено етапи процесу розвитку системи МП на ТП; запропоновано класифікацію базових інструментів в системі МП ТП; виявлено та обґрунтовано передумови для розвитку системи МП на ТП та на цій основі запропоновано алгоритм діагностики зовнішнього мотиваційного середовища підприємства. Запропоновано дефініцію «розвитку системи МП» та визначено особливості розвитку системи мотивації у галузі туризму основу якого складає гармонізація мотивів суб'єктів туристичної галузі. Проведено діагностику ефективності зовнішнього мотиваційного середовища ТП Київської області; запропоновано методичні засади формування ФОП із урахуванням зміни сукупної продуктивності; методичні підходи щодо емпіричного дослідження системи МП ТП.

Ключові слова: пряме управління персоналом, скрите управління персоналом, система мотивації персоналу, розвиток системи мотивації персоналу, чинники мотиваційного середовища, гармонізація мотивів суб'єктів туристичної галузі, управління розвитком системи мотивації персоналу, зовнішнє мотиваційне середовище туристичного підприємства, туристична галузь.

АННОТАЦИЯ

Пилигрим Е.И. Формирование механизма развития мотивации персонала туристических предприятий. – Рукопись.

Диссертация на соискание научной степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Государственный университет телекоммуникаций Министерства образования и науки Украины, Киев, 2017.

В диссертации решена научная задача по разработке методических и научно-практических рекомендаций по формированию механизма развития системы мотивации персонала (МП) туристических предприятий (ТП). Исследованы теоретические основы мотивации труда, обоснована экономическая категория «система мотивации персонала», и установлены ее структурные элементы. Выделены различия между группами инструментов стимулирования и МП; определены особенности гармонизации мотивов субъектов туристической отрасли с их целевой функцией; разработан мотивационный механизм для ТП; определены этапы процесса развития системы МП на ТП; предложена классификация базовых инструментов в системе МП ТП; обнаружены и обоснованы предпосылки для развития системы МП на ТП и на этой основе предложен алгоритм диагностики внешней мотивационной среды предприятия. Предложено дефиницию «развития системы МП» и определены особенности развития системы мотивации в области туризма, основу которого составляет гармонизация мотивов субъектов туристической отрасли. Проведена диагностика эффективности внешней мотивационной среды ТП Киевской области; предложены методические основы формирования ФОТ с учетом изменения совокупной производительности; методические подходы к эмпирическому исследованию системы МП ТП.

Ключевые слова: прямое управление персоналом, скрытое управление персоналом, система мотивации персонала, развитие системы мотивации персонала, факторы мотивационной среды, гармонизация мотивов субъектов туристической отрасли, управление развитием системы мотивации персонала, внешняя мотивационная среда туристического предприятия, туристическая отрасль.

ANNOTATION

Katerina Pilgrim. Formation of the development mechanism for personnel motivation within tourism enterprises. - Manuscript.

This dissertation is for obtaining Scientific Candidate Degree in Economic sciences, speciality 08.00.04. - Economy and Management of Enterprises (by Kinds of Economic Activities). - The State University of Telecommunications, Kyiv, 2017.

Theoretical and methodological principles are grounded in the thesis, scientific and practical provisions and recommendations on the formation development mechanism for personnel motivation within tourism enterprises are developed.

The paradigm of enterprise management based on the development of the personnel motivation system is substantiated, the essence of which is to establish the close interdependence of the enterprise development from the perfection of its management system, where the personnel management subsystem, which uses the portfolio of incentive tools and direct management (open management), together with the tools of motivation and constructive manipulation (covert management), which provides an increase in commodity turnover in monetary terms and natural expression, acceleration of the speed of circulation of money resources, profitability of sales and level of EBITDA of the enterprise.

The essence of the concept of "personnel motivation system" is justified, which is considered as a finite set of interrelated elements separated from the enterprise environment into a subsystem, but in close interaction with other management subsystems, the functioning of which ensures the use of a set of tools for coordination, stimulation and manipulation of personal interests, objectives of each employee in the direction of achieving a specific set of objectives of the enterprise, with a certain mechanism the evaluation of the effectiveness of the results of the labor activity of the staff to ensure qualitative changes in the general population in the future. The definition of "development of the personnel motivation system" is proposed, which is regarded as a process of gradual qualitative changes in the set of interrelated structural units, namely, material and non-material incentive methods, tools of internal motivation and constructive manipulation that uses the management entity to meet the needs of the business unit through motivation of employees enterprises, and taking into account the influence of factors of external and internal motivational environment.

Specific features of the development of the motivation system in the tourism industry are based on the harmonization of the motives of the subjects of the tourism industry through the creation in the process of the economic activity of the business conditions such that the aspirations of wage workers are realized with the greatest benefit to the business unit, however, each group of created incentives for satisfying personal needs have points of contact with the needs of end-users of tourism services. The mechanism of development of the motivation system for the personnel of tourist enterprises has been improved, the difference of which is in the structural and logical schematization of successive actions of the management subject from the selection of incentive methods, positive and negative motivation tools, hidden management, for personnel management in the direction of concentrating efforts to achieve the objectives of the enterprise, and accordingly - for solving the problems of its development, the implementation of which will provide an effect in the form of an increase in the volume of sales and tourism services from the growth of aggregate productivity.

Keywords: direct personnel management, hidden personnel management, personnel motivation system, development of staff motivation system, factors of motivational environment, harmonization of the business entities` and consumers` motives within tourism industry, management of personnel motivation system development, external motivational environment, the sphere of tourism.

Підписано до друку 29.09.2017 р. Формат 60x90/16.
Ум. друк. арк. 0,9. Обл.-вид. арк. 0,9.
Тираж 100. Зам. 77.

«Видавництво “Науковий світ”»[®]
Свідоцтво ДК № 249 від 16.11.2000 р.
м. Київ, вул. Казимира Малевича (Боженка), 23, оф. 414.
200-87-15, 050-525-88-77
E-mail: nsvit23@ukr.net
Сайт: nsvit.cc.ua