

**Виноградова О. В.**

доктор економ. наук, професор

**Гусєва О. Ю.**

доктор економ. наук, доцент

**Пілігрим К.І.**

Державний університет телекомунікацій

## **ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

### **ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ТУРИСТИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ**

#### **PROBLEMS OF MOTIVATION STAFF OF TOURISM ENTERPRISES**

*У статті обґрунтовано науково-методичний підхід щодо виявлення проблем розвитку мотивації персоналу. Запропоновано етапи проведення аналізу мотивації персоналу туристичних підприємств. Шляхом проведення соціологічних досліджень на туристичних підприємствах доведено, що обмеженість у використанні форм розвитку мотивації персоналу є суттєвою причинною проблемою внутрішнього мотиваційного середовища, яка впливає на якість праці персоналу та не дозволяє забезпечити загальний розвиток підприємства. Обґрунтовано наслідкові проблеми як результат негативного впливу чинників внутрішнього мотиваційного середовища обстежених туристичних підприємств. Досліджено системні проблеми загального розвитку туристичного підприємства, які обумовлені впливом причинно-наслідкових проблем. Визначено ступінь впливу чинників внутрішнього мотиваційного середовища розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств на загальний розвиток підприємства. Здійснено класифікацію проблем розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств із урахуванням впливу чинників внутрішнього мотиваційного середовища на загальний розвиток підприємств.*

**Ключові слова:** мотиваційне середовище, мотивація, персонал, розвиток, туристичне підприємство, чинник.

*В статье обоснован научно-методический подход к выявлению проблем развития мотивации персонала. Предложены этапы проведения анализа мотивации персонала туристических предприятий. Путем проведения социологических исследований на туристических предприятиях доказано, что ограниченность в использовании форм развития мотивации персонала является существенной причинной проблемой внутренней мотивационной среды, влияющей на качество труда персонала и не позволяющей обеспечить общее развитие предприятия. Обоснованы следственные проблемы как результат негативного влияния факторов внутренней мотивационной среды обследованных туристических предприятий. Исследованы системные проблемы общего развития туристического предприятия, которые обусловлены влиянием причинно-следственных проблем. Определена степень влияния факторов внутренней мотивационной среды развития мотивации персонала туристических предприятий на общее развитие предприятия. Осуществлена классификация проблем развития мотивации персонала*

*туристических предприятий с учетом влияния факторов внутренней мотивационной среды на общее развитие предприятий.*

**Ключевые слова:** мотивационная среда, мотивация, персонал, развитие, туристическое предприятие, фактор.

*In the article submitted the scientific and methodical approach to the identification problems of motivation. It proposes steps to analyze the motivation of tourist enterprises personnel. By carrying out sociological studies on tourism enterprises proved that the limitations in the use of forms motivation is a significant cause of the problem internal motivational environment, affecting the quality of staff work and do not allow for the overall development of the enterprise. Substantiated investigative problems as a result of the negative influence of factors internal motivational medium tourism enterprises surveyed. We investigated the systemic problems of overall development of tourist enterprises, which are caused by the influence of causal problems. The degree influence of factors internal motivational environment of motivation in tourism enterprises in the overall development of the enterprise. Implemented classification problems of motivation of the staff in tourism enterprises, taking into account the influence of factors internal motivational environment for the common development of enterprises.*

**Keywords:** motivational environment, motivation, staff development, tourism enterprises, factor.

**Вступ.** Сучасний стан розвитку підприємств туристичної галузі в Україні ускладнюється негативним впливом чинників зовнішнього середовища та внутрішнього мотиваційного середовища, які здійснюють демотивацію персоналу до продуктивної праці, внаслідок чого зменшуються обсяги прибутку, рентабельність і сукупна продуктивність. Усі проблеми розвитку мотивації персоналу на туристичних підприємствах пропонується згрупувати за причинно-наслідковим критерієм. До причинних проблем доцільно віднести ті, що безпосередньо формуються у внутрішньому мотиваційному середовищі та впливають на мотивацію персоналу, до наслідкових – проблеми, що зумовлюють вплив на якість праці персоналу під впливом цих чинників, та системні, що є результатом демотивації персоналу, та відбиваються у негативному значенні результатних показників, і характеризують гальмування загального розвитку підприємства.

Вивченню проблем розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств на цей час присвячено значну кількість наукових досліджень. На внутрішніх чинниках, які гальмують розвиток мотивації персоналу туристичних підприємств, концентрують увагу, наприклад, такі вчені, як: О. В. Плугарь, якою докладно досліджено вплив такого важливого чинника, як рівень доходу та заробітної плати на мотиви персоналу та встановлений взаємозв'язок зі структурою персоналу [1, с. 65]; Я. І. Алмашій пов'язує вплив цього чинника на зміну продуктивності праці, встановлює залежність між рівнем інвестування й кількістю та якістю туристичних послуг, середньообліковою кількістю працівників, рівень мотивації яких пов'язується з цими чинниками [2, с. 140–142]; О.О. Колесник у своїх дослідженнях

встановлює безпосередню залежність між мотивами персоналу, рівнем заробітної плати, трудовим потенціалом, від якого залежить розвиток туристичної інфраструктури, валові туристичні потоки, продуктивність праці у галузі, обсяг наданих туристичних послуг, витрати, пов'язані з їх наданням, прибуток і рентабельність [3, с. 10–12]. Очевидно, що дослідження цих учених акцентують увагу на матеріальній складовій мотивації.

У той же час, окремі вчені більше уваги приділяють саме чинникам нематеріальної мотивації. Так, наприклад: Н. І. Остап'юк звертає увагу на погіршення матеріально-технічної бази, неймовірно складну фіскальну ситуацію, несприятливий інвестиційний клімат [4, с. 103–107], що гальмують розвиток мотивації «ззовні»; більш докладно вивчає зовнішні чинники розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств Е. В. Щепанський, який визначає гальмівний вплив таких чинників, як: нестабільність внутрішньої політики, нерозвинутість транспортної інфраструктури, недосконалість законодавчого та економічного стимулювання розвитку туризму, відсутність єдиної політики держави та місцевої влади у створенні позитивного іміджу України, як країни туризму тощо [5, с. 43]. У дослідженнях цих учених увага концентрується на чинниках, які формуються у зовнішньому середовищі, не пов'язані з матеріальними, але, при цьому, безпосередньо впливають на мотивацію персоналу туристичних підприємств.

Таким чином, вчені приділяють увагу як матеріальним, так і нематеріальним чинникам впливу на мотивацію персоналу, що формуються як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі. Однак, у їхніх дослідженнях чітко не визначено причини та наслідки впливу цих чинників на мотивацію персоналу, від зміни якої повинен залежати розвиток туристичних підприємств. При цьому, більш глибокого дослідження потребує обґрунтування чинників впливу на мотивацію персоналу та вплив мотивації на розвиток туристичних підприємств.

**Постановка завдання.** Отже, метою наукового дослідження є виявлення проблем розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств та їх класифікація з урахуванням таких, які впливають на мотивацію, та таких, які залежать від мотивації, та характеризують зміну загального стану розвитку підприємства.

**Методологія.** Для досягнення поставленої мети було використано сучасні методи дослідження, зокрема: методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції - для виявлення особливостей формування мотивації персоналу на туристичних підприємствах; системно-структурний аналіз - для уточнення та впорядкування понятійного апарату; економічний та порівняльний аналіз для дослідження динаміки основних результатних показників діяльності туристичних підприємств; методи експертної оцінки та анкетування для проведення діагностики зовнішнього мотиваційного середовища та аналізу

мотивації персоналу туристичних підприємств; узагальнення – для встановлення проблем розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств; структурно-функціональний підхід – для визначення та відбору чинників розвитку мотивації персоналу підприємств.

**Результати дослідження.** У дослідженні розроблено методику аналізу мотивації персоналу туристичних підприємств, на основі якої обґрунтовано проблеми внутрішнього мотиваційного середовища обстежених підприємств; визначено ступінь впливу чинників внутрішнього мотиваційного середовища розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств на загальний розвиток підприємства; запропоновано науково-методичний підхід щодо характеристики проблем розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств із урахуванням впливу чинників внутрішнього мотиваційного середовища на загальний розвиток підприємства.

Для визначення проблем розвитку мотивації та їх подальшого групування пропонується методичний підхід, схематично представлений на рисунку, у якому передбачається послідовне встановлення залежностей: між динамікою основних результатних показників туристичних підприємств і туристичної галузі на макро- та мезорівнях (I етап); між чинниками внутрішнього мотиваційного середовища розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств і зміною основних результатних показників їхньої діяльності (II етап), визначенням ступеня впливу цих чинників на мотивацію персоналу (III етап); між проблемами розвитку мотивації персоналу та проблемами розвитку підприємств у цілому під впливом цих чинників. При цьому, методами дослідження при вирішенні I етапу обрано економічний та порівняльний аналіз на основі використання офіційних статистичних даних, які надано туристичними підприємствами, а наступних етапів (II-IV) – соціологічні дослідження та експертні оцінки, де експертами обрано керівників туристичних підприємств.

Аналіз розвитку мотивації проведено на 16 туристичних підприємствах, групованих у III кластери: кластер I – 8 туристичних підприємств (ТОВ «Готель «Донбас Палас», ТОВ «Готель «Раманда Донецьк», ТОВ Готель «Ліверпуль», ППТОВ «Готель «Вікторія», ТОВ «Shakhtar Plaza», Мотель «Ізмайлівський двір», Мотель «Централь» (м. Макіївка), ПП Шаповалов А.Г «Мотель «Околиця»); кластер II – 4 туристичні підприємства (Приватний пансіонат «Міраж» (п. Мелекіно), ПП «Вілла «Меотіда», гостьовий будинок «Маленька Росія» (Маріуполь), ПП «Шилін Ю.О.» «Лісові котеджі «Шервуд»); кластер III – ПП «Агат-МСД» (м. Донецьк), ТОВ «Музенідіс Травел» (м. Донецьк), ТОВ «Супутник-Донецьк», ТОВ «Діоніс» (м. Донецьк). До I кластерної групи віднесено туристичні підприємства готельного типу, до II – спеціалізовані засоби розміщення, до III – туристичні оператори та туристичні агенції.



Рисунок. Етапи аналізу мотивації персоналу туристичних підприємств  
(авторська розробка)

Виконання I етапу за розробленим методичним підходом (рисунок) на обстежених туристичних підприємствах дозволило встановити наступні проблеми: на відміну від кластеру I (підприємства готельного типу), де лише одно з восьми підприємств в окремі періоди мало негативну сукупну продуктивність (Мотель «Централь»), і лише, поруч із цим підприємством – не

рентабельну та не прибуткову діяльність (Мотель «Ізмайлівський двір»), у кластері II (спеціалізовані засоби розміщення) таких підприємств було більшість (три з чотирьох, за винятком «Лісові котеджі «Шервуд»), а у кластері III (тур. оператори та тур. агентства) – одне з чотирьох (ТОВ «Діоніс»); аналізуючи ступінь задоволеності споживачів туристичними послугами, зроблено головний висновок – більшість із опитаних споживачів вважають якість туристичних послуг неконкурентоспроможним із аналогічними послугами, які надаються за кордоном, що призводить до переважання виїзного туризму над в'їзним, та свідчить про те, що Україна – як туристична держава, не приваблює іноземних туристів; аналізуючи ж одночасний вплив чинників на надавачів і споживачів туристичних послуг, і порівнюючи індекс споживчих цін на туристичні послуги, зроблено висновок, що непродуктивна, нерентабельна та неприбуткова діяльність туристичних підприємств вимушує їхніх керівників підвищувати ціни, що ще більшою мірою «відштовхує» споживача від задоволення власних потреб у подорожах й відпочинку на Україні. Визначені загальні проблеми господарської діяльності обстежених туристичних підприємств, безумовно, гальмують їхній розвиток. Доведено, що перелічені проблеми є свідченням неефективного використання матеріальних і прирівняних до них ресурсів на вказаних туристичних підприємствах, що, як де-факто – є свідченням демотивації персоналу до їхнього раціонального використання. У той же час, на окремих із досліджених підприємств є проблеми з використанням трудових ресурсів, про що свідчить динаміка таких показників, як: «середньомісячна заробітна плата», «продуктивність праці» та «чисельність персоналу». Так, на основі аналізу динаміки цих трьох показників зроблено наступні висновки: для підприємства ТОВ «Готель «Ліверпуль» і ТОВ «Готель «Донбас Палас» характерною тенденцією є постійне скорочення чисельності персоналу, а в окремі періоди ця тенденція спостерігається на ТОВ «Shakhtar Plaza», у Мотелі «Централь», Приватному пансіонаті «Міраж», ПП «Вілла Меотіда», Гостьовому будинку «Маленька Росія», ТОВ «Супутник Донецьк», що відбиває загальну тенденцію скорочення чисельності зайнятості у туристичній галузі в Україні; на більшості з досліджених підприємств, окрім ТОВ «Готель «Донбас Палас», ТОВ «Готель Рамада Донецьк», ТОВ «Shakhtar Plaza», ПП «Агат-МСД», ТОВ «Супутник Донецьк» і ТОВ «Музенідіс Травел», рівень середньої заробітної плати персоналу був нижчим, ніж на макро- та мезорівнях туристичної галузі в Україні на протязі всього періоду, при тому, що продуктивність праці на ТОВ «Shakhtar Plaza» та «Агат-МСД» була нижчою, а у ТОВ «Готель Ліверпуль» та ПП ТОВ «Готель Вікторія» – вищою, ніж на макрорівні туристичної галузі.

Встановлені диспропорції між зміною динаміки середньої заробітної плати та продуктивності праці свідчать про втрату заробітною платою своєї стимулюючої функції на тих підприємствах, де вона виявлена. Більш парадоксальною можна визнати цю диспропорцію при порівнянні динаміки цих

показників на окремих із досліджених туристичних підприємств. Так, порушення цих пропорцій за цей період і період 2012-2013 рр. виявлено на таких підприємствах, як: ПП ТОВ «Готель Вікторія», де при зростанні продуктивності праці за 2010-2012 рр. на 2,0%, середньомісячна заробітна плата зменшилася на 40,0% і, навпаки – при падінні продуктивності праці у 2012-2013 рр. на 1,0%, середньомісячна заробітна плата зросла у 2,13 рази; Мотель «Околиця», де при падінні продуктивності праці у 2012-2013 рр. на 2,0%, середньомісячна заробітна плата зросла на 16,0%; Гостьовий будинок «Маленька Росія», де при зростанні продуктивності праці у 2010-2012 рр. на 72,0%, середньомісячна заробітна плата була зменшена на 7,0%; Лісові котеджі «Шервуд», де при зростанні продуктивності праці у 2012-2013 рр. на 1,0%, середньомісячна заробітна плата була зменшена на 2,0%; ТОВ «Діоніс», де при падінні продуктивності праці на 5,0% у 2010-2012 рр., середньомісячна заробітна плата була більше на 47,0%.

Перелічені порушення пропорцій між зміною продуктивності праці та заробітної плати свідчать про дестимулювання персоналу цих підприємств до продуктивної праці. У сукупності ці проблеми загострюють проблему розвитку мотивації персоналу до продуктивної праці. При цьому слід зазначити, що на кожному з досліджених туристичних підприємств приріст продуктивності праці у 2010-2012 рр. відбувся меншими темпами (на ПП «Агат-МСД» і ТОВ «Діоніс» відбулося падіння), ніж на мезорівні туристичної галузі, та лише у Мотелі «Централь», Приватному пансіонаті «Міраж», ПП «Вілла Меотіда» та Гостьовому будинку «Маленька Росія» – перевищили аналогічний показник на макрорівні лише завдяки більш стрімкому скороченню чисельності персоналу – тобто позитивна динаміка цього показника відбулася суто статистично.

Отже, на основі проведеного порівняльного аналізу динаміки основних результатних показників обстежених туристичних підприємств, в якому відбивається якість надання туристичних послуг, можна дійти висновку, що на окремих підприємствах відбуваються негативні тенденції щодо вмотивованості персоналу як до ощадливого використання матеріальних і прирівняних до них ресурсів, що призводить до зниження чистого доходу, сукупної продуктивності та рентабельності при зростанні операційних витрат, так і до продуктивної праці. Не менш гострі практичні проблеми на обстежених туристичних підприємствах встановлені при проведенні порівняльного аналізу динаміки основних результатних показників, в якому відбивається ступінь задоволеності споживача туристичними послугами. Характерною є проблема зменшення кількості іноземних туристів та екскурсантів. Це надає змогу переконатися у необхідності підвищення якості надання туристичних послуг суб'єктами туристичної галузі в Україні, для чого необхідно вмотивувати персонал.

Очевидно, що визначенні проблеми за блоками при проведенні порівняльного аналізу динаміки основних результатних показників за I етапом не могли не відбитися на динаміці показників, які характеризують одночасний вплив

якості туристичних послуг і задоволеності ними споживачів. Так, лише на трьох із досліджених туристичних підприємств (ТОВ Готель «Рамада Донецьк», Мотель «Централь» та ПП «Вілла Меодіда») за період 2010-2012 рр. приріст обсягу реалізованих туристичних послуг був більшим, або дорівнював приросту цього показника на макрорівні та, при цьому, на кожному з підприємств він був меншим, ніж у туристичній галузі регіону, а на ПП «Агат-МСД» суттєво зменшився; при цьому, у 2013 р. як на цьому підприємстві, так і в мотелях «Ізмайлівський двір» і «Околиця» відбулося падіння обсягу реалізованих туристичних послуг; для більшості з досліджених туристичних підприємств, окрім ТОВ Готель «Донбас Палас», ТОВ Готель «Рамада Донецьк», ПП ТОВ Готель «Вікторія», ТОВ «Shakhtar Plaza», Лісові котеджі «Шервуд», ПП «Агат-МСД» і ТОВ «Супутник-Донецьк», характерною негативною тенденцією, як і для туристичної галузі в Україні, є падіння чистого прибутку як за період 2010-2012 рр., так і у 2013 р.; негативною тенденцією можна визнати той факт, що на кожному з досліджених підприємств за цей період відбувався стрімкий ріст цін на послуги, що, як де-факто, «відштовхнуло» певну кількість потенційних туристів від отримання послуг на них; усвідомлюючи цей факт, лише два з обстежених туристичних підприємств (ТОВ Готель «Рамада Донецьк» і ТОВ «Shakhtar Plaza») призупинили підвищення ціни на туристичні послуги у 2013 р., та лише на двох (Мотель «Централь» і Лісові котеджі «Шервуд») вони були знижені.

Отже, підсумовуючи результати проведеного порівняльного аналізу динаміки основних результатних показників обстежених туристичних підприємств, можна дійти загального висновку щодо нездатності більшості з них 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 призводить до бажаного результату (збільшення обсягу їхньої реалізації та зростання чистого прибутку). Таким чином, проведення I етапу дозволило визначити загальні проблеми розвитку обстежених туристичних підприємств і встановити залежність між ними та негативними тенденціями розвитку туристичної галузі на макро- та мезорівнях. При цьому гіпотетично доведено, що причиною виникнення цих проблем є девмотивованість персоналу обстежених туристичних підприємств до підвищення якості надання туристичних послуг, задоволення потреб споживача за їх якістю та ціною, підвищення продуктивності праці, ощадливого використання ресурсів. З метою обґрунтування цього твердження здійснено II етап розробленого методичного підходу і проведено аналіз чинників внутрішнього мотиваційного середовища розвитку мотивації персоналу обстежених туристичних підприємств. Для цього проведено соціологічне дослідження та отримано експертні оцінки за допомогою розроблених анкет для працівників і керівників обстежених туристичних підприємств. На основі результатів проведеного соціологічного дослідження та



експертної оцінки зроблено висновок щодо виникнення протиріч між двома сторонами соціально-трудових відносин (керівниками та найманими працівниками) при визначенні ними ступеня задоволеності чинниками внутрішнього мотиваційного середовища та їх впливу на розвиток мотивації на більшості з обстежених туристичних підприємств.

Природа протиріч аналізу та оцінки чинників внутрішнього мотиваційного середовища працівниками та керівниками туристичних підприємств полягає у наступному: на кожному з підприємств керівники надають більш високі оцінки чинникам внутрішнього мотиваційного середовища у порівнянні зі ступенем задоволеності ними з боку працівників підприємств; найбільший ступінь непропорційності у бік перевищення впливу чинників спостерігається на тих підприємствах, які мають проблеми з погіршенням основних результатних показників (сукупна продуктивність, рентабельність, продуктивність праці, чистий прибуток); суттєва непропорційність у бік перевищення ступеня впливу над ступенем задоволеності є при визначенні політико-правового чинника щодо ясності, конкретності та реальності цілей, які ставить сам керівник перед персоналом; демографічних – стосовно рівня навчання (перенавчання, підвищення кваліфікації) та кар'єрного зростання; економічних щодо поліпшення матеріально-технічної бази на підприємствах і пошуку резервів підвищення прибутковості та рентабельності, вмотивованості до інноваційного розвитку; культурних щодо визнання колективом результатів праці та соціально-психологічного клімату в колективі. Тож для розвитку мотивації персоналу від керівників обстежених туристичних підприємств потребується усунення негативного впливу чинників внутрішнього мотиваційного середовища на працівників. При цьому на особливу увагу слід приділяти як базовим, так й іншим – нематеріальним (соціально-психологічним) і матеріальним чинникам.

Отримані результати проведеного соціологічного дослідження щодо використання на обстежених туристичних підприємствах форм мотивації персоналу дозволили дійти наступних висновків: на тих підприємствах, які мають порівняно високу прибуткову, рентабельну та продуктивну діяльність використовується значно більша кількість форм як за матеріальним, так і за нематеріальним видами мотивації персоналу; на всіх підприємствах у сукупності використовуються лише дві форми матеріальної мотивації – виплата тарифної (фіксованої) заробітної плати та знижки на придбання товарів і послуг підприємства (на кожному з них працівники мають право отримати туристичну послугу на пільгових умовах, або безкоштовно); нерозвинутими формами матеріальної мотивації для сукупності обстежених туристичних підприємств є виплата бонусів, додаткові виплати у зв'язку з інфляцією, інші компенсаційні виплати, матеріальна допомога в утриманні членів родини, оплата участі у семінарах, конференціях, інших наукових та освітянських заходах; майже всі форми нематеріальної мотивації є не розвинутими для сукупності обстежених

туристичних підприємств, окрім поліпшення умов праці, організації відпочинку, групових організацій заходів, висвітлення досягнень у праці, збагачення змісту та характеру роботи, гарантій у кар'єрному зростанні та просуванні по службі, підтримці високого духу значущості у колективі, можливість оволодіння передовими прийомами та методами праці – тих, які використовуються на більшості підприємств; на жодному з обстежених туристичних підприємств не використовуються всі можливі форми мотивацій як за матеріальним, так і за нематеріальним видом; лише на трьох обстежених туристичних підприємствах (ТОВ «Готель «Донбас Палас», ТОВ «Shakhtar Plaza» й підприємстві «Лісові котеджі «Шервуд») використовуються всі види матеріальної мотивації; лише для туристичних підприємств III кластерної групи характерним є використання такого виду мотивації персоналу, як «Гнучкий графік роботи».

Отже, у цілому, результати проведеного соціологічного дослідження щодо використання на обстежених підприємствах форм мотивації дозволяють дійти головного висновку щодо обмеженості форми мотивації, які застосовуються керівниками з метою всебічного розвитку мотивації персоналу – з одного боку, а з іншого – переконують у тому, що підприємства з порівняно високою прибутковістю, рентабельністю та продуктивністю використовують значно більшу їх кількість. Таким чином, здійснення аналізу мотивації персоналу на обстежених туристичних підприємствах дозволило встановити залежність між впливом чинників внутрішнього мотиваційного середовища розвитку мотивації персоналу та розвитком підприємств у цілому. Отримані результати доводять, що розвиток туристичних підприємств безпосередньо залежить від розвитку мотивації персоналу, оскільки останній процес впливає на господарську діяльність і зміну основних результатних показників, що характеризують за визначеними блоками якість надання і ступінь задоволеності споживачів туристичними продуктами та послугами. Внаслідок виникнення протиріч між двома сторонами соціально-трудова відносин (керівниками та найманими працівниками) щодо визначення ступеня впливу чинників внутрішнього мотиваційного середовища, гальмується не тільки процес розвитку мотивації персоналу, але й процес розвитку туристичних підприємств у цілому. Найважливішою причиною загострення цих протиріч є обмеженість у використанні форм за видами матеріальної і нематеріальної (соціально-психологічної) мотивації. На основі отриманих результатів проведеного дослідження визначено ступінь впливу чинників внутрішнього мотиваційного середовища розвитку мотивації персоналу обстежених туристичних підприємств на їх загальний розвиток.

**Висновки.** Запропоновано методичний підхід щодо визначення причинних проблем, які формуються у внутрішньому мотиваційному середовищі та впливають на мотивацію персоналу з метою мінімізації їхнього негативного впливу на персонал.

Проведені соціологічні дослідження на обстежених туристичних підприємствах дозволили дійти висновку, що обмеженість у використанні форм розвитку мотивації персоналу є суттєвою проблемою внутрішнього мотиваційного середовища, що впливає на якість праці персоналу, та не дозволяє забезпечити загальний розвиток підприємства.

Доведено, що в результаті дії причинних проблем розвитку мотивації на туристичних підприємствах виникають наслідкові проблеми, що відбивають якість праці персоналу – спричиняють падіння рівня заробітної плати та продуктивності праці, викликають незадоволеність персоналу рівнем доходу, соціально-психологічним кліматом і ставленням до визнання та оцінки результатів праці, призводять до недосконалості цінової політики та гальмування інноваційного розвитку. У свою чергу, ці проблеми, у сукупності, впливають на системні проблеми загального розвитку туристичних підприємств, серед яких: неможливість якісно задовольнити потреби споживачів туристичних послуг (зокрема – іноземних туристів та екскурсантів), зростання операційних витрат, падіння сукупної продуктивності та чистого прибутку тощо.

Отже, на основі визначення ступеня впливу причинних і наслідкових проблем мотивації персоналу на загальний розвиток туристичних підприємств доведено обґрунтованість науково-методичного підходу щодо характеристики проблем розвитку мотивації з їх поділом на причинні, наслідкові та системні. Концентрація уваги на вирішенні причинних, наслідкових і системних проблем мотивації персоналу є передумовою розвитку туристичних підприємств, що потребує розробки відповідних механізмів.

### **Література:**

1. Плугарь Е.В. Организация контроллинга процессов обслуживания на предприятиях туристско-рекреационного комплекса / Елена Валериевна Плугарь: Дис. канд. экон. наук за спец. 08.00.04 – Экономика и управление предприятиями. – Симферополь: Таврический национальный университет имени В.И. Вернадского, 2010. – 278 с.

2. Алмашій Я.І. Діагностика комплексної ефективності діяльності туристичних підприємств / Яніна Ігорівна Алмашій: Дис. канд. экон. наук спец. 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Ужгород: ДВНЗ "Ужгородський національний університет", 2013. – 357 с.

3. Колесник О.О. Статистичний аналіз ринку туристичних послуг / Колесник Ольга Олександрівна: Автореферат дис. канд. экон. наук за спец. 08.00.10 – статистика. – Київ; Національна академія статистики, обліку та аудиту, 2011. – 21 с.

4. Остап'юк Н.І. Державне регулювання розвитку туристичної галузі в Україні / Остап'юк Наталія Іванівна: Дис. на здобуття наук. ступеня к.е.н. за спец. 08.00.03 – економіка та управління національним господарством. – Харків: Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України, 2011. – 176 с.

5. Щепанський Е.В. Науково-методичні засади стимулювання розвитку туристично-рекреаційного комплексу регіону / Щепанський Едуард Валерійович: дис. канд. экон. наук за спец. 08.10.01 – розміщення продуктивних сил і регіональна економіка. – Київ: НДІ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України, 2003. – 156 с.