

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

Випускна бакалаврська робота

На тему:

«Управління соціальною відповідальністю підприємства»

Виконав: студент групи: БМН 1-19

Спеціальності: 073 Менеджмент

Освітньої програми Менеджмент

Ростислав БОРИСЮК

Керівник: д.е.н., професор

Алла КАСИЧ

Київ-2023

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ
Факультет управління та бізнес-дизайну
Кафедра управління та смарт-інновацій
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри УСІ

_____ проф. Касич А.О

01 червня 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Борисюку Ростиславу Геннадійовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Управління соціальною відповідальністю підприємства
2. Науковий керівник роботи Касич Алла Олександрівна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом вищого навчального закладу від 08.11. 2022 року № 224-уч
3. Строк подання студентом роботи 01 червня 2023 р.
4. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти України, статистичні щорічники, підручники, посібники, монографії, фахові наукові видання, словники, дані фінансової та нефінансової звітності туристичної фірми «Boomtoir», комплекс економічних показників, організаційна структура управління.

5. Зміст бакалаврської роботи (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні основи управління соціальною відповідальністю підприємства
1.1 Основні підходи до дослідження соціальної відповідальності. 1.2
Етапи розробки і впровадження стратегії корпоративної соціальної
відповідальності. 1.3. Управління соціальною відповідальністю підприємств у
сучасних умовах. Розділ 2. Аналіз внутрішньої соціальної відповідальності
підприємства на прикладі визначення системи мотивації персоналу в туристичній
фірмі «Boomtoir» 2.1 Загальна характеристика туристичної фірми «Boomtoir» 2.2
Аналіз управління трудовими ресурсами на підприємстві Розділ 3. Розробка
соціально-психологічних методів вдосконалення системи мотивації персоналу 3.1
Проблеми управління персоналом в компанії 3.2 Розробка соціально-
психологічних методів вдосконалення системи мотивації персоналу в туристичній
фірмі «Boomtoir»

5. Консультанти розділів випускної бакалаврської роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Касич А.О., професор		
Розділ 1	Касич А.О., професор		
Розділ 2	Касич А.О., професор		
Розділ 3	Касич А.О., професор		
Висновки	Касич А.О., професор		

6. Дата видачі завдання 08.11.2022 р.**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№	Назва етапів випускної роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
	Вступ	01.03 – 20.03.2023	виконано
	Розділ 1. Теоретичні основи управління соціальною відповідальністю підприємства	21.03- 15.04.2023	виконано
	Розділ 2. Аналіз внутрішньої соціальної відповідальності підприємства на прикладі визначення системи мотивації персоналу в туристичній фірмі «Boomtoir»	16.04-31.04.2023	виконано
	Розділ 3. Розробка соціально-психологічних методів вдосконалення системи мотивації персоналу	02.05 – 26.05.2023	виконано
	Висновки	02.05 – 26.05.2023	виконано
	Оформлення бакалаврської роботи (чистий варіант)	27.05 – 30.05.2023	виконано
	Здача бакалаврської роботи на кафедру для рецензування (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2023	виконано
	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність текстових співпадінь та помилок (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2023	виконано
	Подання випускної роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	до 05.06.2023	виконано

Студент

Ростислав БОРИСЮК

(підпис)_____
(ініціали та прізвище)

Науковий керівник

Алла КАСИЧ

роботи

(підпис)_____
(ініціали та прізвище)

Гарант освітньої

Тетяна ЦАЛІКО

програми

(підпис)_____
(ініціали та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Основні підходи дослідження соціальної відповідальності	7
1.2. Етапи розробки і впровадження стратегії корпоративної соціальної відповідальності	13
1.3. Управління соціальною відповідальністю підприємств у сучасних умовах	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВНУТРІШНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ТУРИСТИЧНІЙ ФІРМІ «Boomtour» (М.КИЇВ)	24
2.1. Загальна характеристика туристичної фірми «Boomtour».....	24
2.2. Аналіз управління трудовими ресурсами на підприємстві.....	29
2.3. Аналіз існуючої на підприємстві системи мотивації персоналу.....	38
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	47
3.1. Проблеми управління персоналом в компанії.....	47
3.2. Розробка соціально-психологічних методів вдосконалення системи мотивації персоналу в туристичній фірмі «Boomtour».....	51
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67

ВСТУП

Актуальність теми. Соціальна відповідальність є ключовим фактором розвитку та успішного функціонування суспільства. Вона виступає механізмом, що забезпечує дотримання основних норм соціальної взаємодії всіма учасниками соціальних процесів. Відповідальне ставлення компаній до своїх продуктів, послуг, споживачів, працівників та партнерів, а також активна соціальна позиція, що передбачає гармонійне співіснування, взаємодію та постійний діалог зі суспільством, та участь у вирішенні соціальних проблем, є основою формування соціальної відповідальності підприємств. Великі підприємства відіграють важливу роль у соціально-економічному розвитку регіонів. Вони створюють багато робочих місць для населення та забезпечують соціально-економічну стабільність. Однак, водночас, ці підприємства можуть мати значний та загрозовий вплив на навколишнє середовище. Порушення екологічної етики бізнесу є однією з проблем соціальної відповідальності підприємств. У контексті розвитку, який обрала Україна, формування соціальної відповідальності є необхідним завданням.

Проблема соціальної відповідальності має значний науковий розроблення. Вже було опубліковано велику кількість статей, що досліджують цю тему. Однією з таких статей є дослідження Н.Ю. Волосковець, в якому авторка розглядає корпоративну соціальну відповідальність як основу інноваційного розвитку сучасної економіки. Основною метою її роботи є підвищення соціальної відповідальності підприємств з метою поліпшення їх економічного становища. Дослідження також звертає увагу на підприємницьку діяльність як показник загальнокультурного розвитку суспільства та проводить аналіз історичного розвитку соціальної відповідальності. Л.А. Грицина зосереджується на дослідженні механізмів соціальної відповідальності управління підприємствами. Цей аспект є важливим, і його подальше дослідження є надзвичайно актуальним. Вже з 2010 року соціальна відповідальність розглядається як інструмент управління сучасними підприємствами. Деякі вчені, такі як Ю. Н. Петрушенко і О.В. Дудкін, досліджували тему формування позитивної соціальної відповідальності. Однак, бракує аналізу

соціальної відповідальності підприємств з урахуванням евристичного потенціалу соціологічних теорій та практик загалом, а також у поєднанні з принципом екологізму зокрема.

Об'єктом дослідження є особливості управління соціальною відповідальністю підприємства.

Предметом дослідження виступає аналіз внутрішньої соціальної відповідальності підприємства на прикладі визначення ефективності системи мотивації персоналу в туристичній фірмі «Boomtour» (м.Київ).

Метою дослідження є проведення аналізу внутрішньої соціальної відповідальності підприємства на прикладі визначення ефективності системи мотивації персоналу в туристичній фірмі «Boomtour» (м.Київ) та розробка соціально-психологічних методів вдосконалення системи мотивації персоналу.

Відповідно до обґрунтованої мети дослідження були визначені наступні **завдання:**

1. Провести аналіз загальної характеристики туристичної фірми «Boomtour».
2. Здійснити аналіз управління трудовими ресурсами на підприємстві.
3. Проаналізувати систему мотивації персоналу на підприємстві.
4. Визначити існуючі в туристичній фірмі «Boomtour» (м.Київ) проблеми в управлінні персоналом.
5. Розробити соціально-психологічні методи вдосконалення системи мотивації персоналу.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та розв'язання поставлених завдань використано комплекс теоретичних (аналіз та синтез, порівняння і узагальнення, інтерпретація, класифікація й систематизація сучасних наукових досліджень, присвячених дослідженню даної проблематики) та емпіричних методів (проведення аналізу внутрішньої соціальної відповідальності підприємства в туристичній фірмі «Boomtour» (м.Київ) та розробка соціально-психологічних методів вдосконалення системи мотивації персоналу).

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Основні підходи дослідження соціальної відповідальності

Однією з основних категорій у соціології є поняття «соціальне». У широкому розумінні, «соціальне» відноситься до особливостей суспільних взаємозв'язків, які проявляються у спільній діяльності та є основою для формування основних взаємодій. В більш вузькому соціологічному розумінні, «соціальне» описує відносини між соціальними суб'єктами, які мають різні статуси, різний доступ до соціальних ресурсів, приймають участь в управлінні та відрізняються за джерелами доходів, структурою особистого споживання, рівнем та якістю життя. Такий методологічний підхід дозволяє розглядати соціальну відповідальність як явище, що охоплює всю систему, і розкриває сутність соціальних суб'єктів як представників певних соціальних груп чи шарів[1,с.156].

Після встановлення меж поняття «соціальне», можемо перейти до визначення «соціальної відповідальності». Вона відображає дотримання суб'єктами суспільних відносин соціальних норм і вимог.

Взагалі, соціальна відповідальність підприємств виражається у впливі їхньої діяльності на суспільство та відповідальності тих, хто приймає бізнес-рішення, перед тими, на кого ці рішення безпосередньо або опосередковано впливають.

Узагальнюючи, «соціальна відповідальність бізнесу» можна визначити як відповідальне ставлення компанії до свого продукту або послуг, до споживачів, працівників та партнерів. Це також передбачає активну соціальну позицію компанії, яка ґрунтується на гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі з суспільством, а також участі у вирішенні найактуальніших соціальних проблем[2,с.145].

Перехід української економіки до ринкових засад призвів до відмови від державного патерналізму, що відображається у зміні уявлення про роль підприємств

як суспільних інститутів і формуванні нового підходу до оцінки їх ефективності та результативності. Забезпечення конкурентоспроможності, високої продуктивності та прибутковості виробництва все більше набувають соціально-відповідальних функцій підприємств. Це означає включення до їх компетенції питань природоохоронних заходів, розробки та реалізації програм розвитку соціальної інфраструктури підприємства, а також створення систем соціального, освітнього та психологічного забезпечення для працівників.

Актуалізація принципів соціальної відповідальності бізнесу вимагає активізації досліджень та впровадження результативних підходів, методів, технологій управління з метою використання їх у діяльності українських підприємств. Ці зміни суспільних цінностей та пріоритетів вимагають перегляду практики управління та інтеграції принципів, методів та інструментів соціальної відповідальності в діяльність підприємств[3,с.25].

Зі зростанням значущості соціальної відповідальності підприємств, виникає потреба в науковому обґрунтуванні та подальшому розвитку форм і рівнів її виявлення. Загалом, соціальна відповідальність бізнесу визначається як вплив діяльності підприємства на суспільство та відповідальність тих, хто приймає бізнес-рішення, перед тими, на кого ці рішення безпосередньо або опосередковано впливають. Варто відзначити, що найчастіше визначення соціальної відповідальності базується на широкому розумінні поняття "соціальне" і його ідентифікації з суспільним.

У цьому контексті, соціальність особистості, соціальних груп та спільнот розглядається як багатогранний зв'язок з суспільством.

Теоретично-практична основа дозволяє стверджувати, що на рубежі століть вчення В.І. Вернадського стало основою для формування триєдиної концепції еколого-соціально-економічного розвитку. Узагальнення цієї концепції було здійснено на Всесвітніх самітах ООН у 1992 та 2002 роках з участю понад 180 країн світу, численних міжнародних організацій та провідних вчених. Ця нова концепція об'єднала три основні компоненти сталого розвитку: економічний, екологічний

(природоохоронний) та соціальний. У монографії М.З. Згуровського ці фактори були детальніше розглянуті [17, с.15].

«Економічний підхід передбачає оптимальне використання обмежених ресурсів та застосування енергоефективних, матеріалозберігаючих технологій для створення потоку сукупного доходу, що забезпечує принаймні збереження (а не зменшення) сукупного капіталу (фізичного, природного або людського), яким цей сукупний дохід формується. Одночасно, перехід до інформаційного суспільства призводить до змін у структурі капіталу, зростання важливості людського капіталу і збільшення нематеріальних потоків фінансів, інформації та інтелектуальної власності. Вже у 2006 році обсяги цих потоків перевищували обсяг переміщення матеріальних товарів у 7 разів.» [18,с.56]

Розвиток людської природи відбувається на біологічному та соціальному рівнях, тому людина повинна прагнути до збереження природного середовища, яке є однією з складових, що сприяють її розвитку. У контексті дослідження цієї теми, Р. Парк підтримує ідею більш вільних дій людини щодо природи та протиставляє їм жорсткі обмеження. Також варто відзначити розрізнення американського та європейського екологізму. Американський екологізм базується на консерваціоністських ідеалах та руху за збереженням навколишнього середовища.

У європейському екологізмі значний вплив мав Карл Маркс, який підкреслював взаємозв'язок між людиною та нелюдською природою, як це висвітлено у його роботі "Економічні і філософські рукописи". В цьому творі Маркс висловлює думку про тісний взаємозв'язок між природою та людським організмом, який потребує постійного взаємного обміну для забезпечення життєдіяльності людини [20,с.23-24].

Таким чином, у роботах Карла Маркса ми можемо відслідковувати ідею постійного взаємодії людини з природою. Це свідчить про необхідність підприємству не лише зменшувати негативний вплив на природу, але й активно здійснювати позитивний вплив, спрямований на покращення умов існування живих організмів.

В іншій праці Маркса, «Капітал», також розглядається ця проблематика. Він звертає увагу на розтрату та експлуатацію природних ресурсів у різних сферах діяльності людини, спрямованих на задоволення її власних інтересів.

Варто також підкреслити, що соціальні та екологічні проблеми впливають з нерівності в економічних відносинах та несправедливої ієрархії, що існують у суспільстві.

Крім європейського енвайронменталізму, також можна говорити про американський енвайронменталізм. Цей напрямок зосереджений на необхідності збереження природної недоторканості, невтручання людини в природу та уникнення її культуривання. Подібні ідеї висловлював Генрі Девід Торо, що можна простежити у цитаті з його робіт: «Збереження миру полягає в дикості. Для мене надія та майбутнє не в газонах і оброблених полях, не в містах і селищах, а в непрохідних та болотистих місцях... Чим запусченіше все навколо, тим вище злітає мій дух. Дайте мені океан, пустелю або степ!... Місто врятується не стільки праведниками всередині нього, скільки лісами та болотами навколо нього»[24,с.96].

Поступово починається говорити про психологічну потребу у дикості, яка є характерною для американського екологічного мислення. Багато американських вчених підкреслюють, що деякі дикі умови є необхідними для сприятливого життя суспільства. На сьогодні в Україні існує певний простір, який потребує подальшого просування на протязі тривалого часу. Сьогодні Україна стикається з активними екологічними викликами.

Людина повинна прагнути чітко розуміти, де знаходиться межа можливого негативного впливу на природне середовище в своїх інтересах. Незважаючи на те, що людина іноді відчуває певне відокремлення від навколишнього середовища, вона все ж є невід'ємною частиною світу. У сучасному світі людина має бути свідомою того, що її діяльність не може призводити до погіршення стану навколишнього середовища, в якому існують інші індивіди як представники суспільства.

Поступово має відбуватися поширення концепції моральної спільноти, яка визнає принципи моралі щодо «несуспільного» природного середовища, яке існувало задовго до людського впливу на нього. Суспільство має розуміти

функціональну рівноцінність суспільного і природного, а також їх взаємозалежність. Досягнення достатньої рівноваги між суспільними і природними інтересами має відбуватися якомога швидше.

Слід говорити про те що існування людини залежить від того якими будуть умови для існування інших організмів. Людина в будь якому разі просунулася далі в своєму розвитку ніж усі інші істоти. І тому, враховуючи це випередження в розвитку людина має дбати про умови існування усього живого, того що вона собі підпорядковує. Людина має постійно ставити собі за мету зменшення шкідливого впливу на довколишнє середовище[28,с.113].

Крім того, слід зазначити, що соціальна відповідальність не може бути ефективною, якщо її принципи дотримують лише окремі особи або організації. Це явище повинно набувати масового характеру. Кожен член суспільства повинен усвідомлювати можливі наслідки недотримання норм соціальної відповідальності.

Разом із зростанням соціальної відповідальності відкриваються нові можливості для отримання переваг шляхом збільшення довіри та зацікавленості в плідній співпраці між українськими та зарубіжними підприємствами. Для українських підприємств, які на даний момент не мають змоги встановлювати партнерські відносини з зарубіжними організаціями, це може відкрити нові перспективи. Зарубіжні підприємства в багатьох аспектах є значно успішнішими, ніж українські.

Очевидним є те, що для формування відповідального суспільства потрібна система, спрямована на встановлення в людей відповідального ставлення до оточуючого світу, включаючи природне середовище та його компоненти, які є життєво важливими для всього біорізноманіття на планеті[30,с.25].

Процес формування відповідального суспільства на сьогоднішній етап більше залежить від вимог, що суспільство ставить перед кожним окремим індивідом. Це передбачає формування індивідуальної відповідальності кожної людини, яка входить у склад суспільства. Шляхом формування індивідуальної відповідальності, можливо сформуванати соціальну відповідальність, яка стане характерною для всього

суспільства. Це означає, що кожен член суспільства повинен усвідомлювати важливість своєї відповідальності та своїх дій для всіх інших членів суспільства.

Формування відповідального суспільства є важливим завданням, яке вимагає активної участі кожної людини. Це передбачає усвідомлення індивідуальної відповідальності та розуміння її важливості для благополуччя всього суспільства.

Аналізуючи праці різних науковців, можна звернути увагу на дослідження Адлера, представлені у роботі «Поняття природи людини». У своїй роботі він стверджує, що «вимоги суспільства впливають на особистість, але рідко дають їй змогу впливати на себе, і то лише до певної міри» [34,с.287]. Деякі висловлювання Адлера можуть бути корисними при розгляді соціальної відповідальності підприємств, зокрема таке твердження: «іноді зручно неправильно реагувати на вимоги соціально-економічної системи. Намагаючись уникнути системи, він може безнадійно заплутатися в наслідках своїх неправильних реакцій. Наш шлях до абсолютної істини допоможе нам уникнути безлічі помилок».

Можна стверджувати, що рівень розвитку соціально-відповідального бізнесу є одним з ключових факторів благополуччя суспільства. Слід також підкреслити, що розуміння «соціальної відповідальності бізнесу» різниться в нашій країні і за її межами. У закордонних країнах це поняття має ширший характер, і, мабуть, там вже сформувалися сприятливіші умови для суспільного життя. В закордонному розумінні соціальної відповідальності можна включати такі ознаки, як дотримання громадянського права, забезпечення матеріального благополуччя співробітників, ефективне управління ресурсами, стимулювання та підтримка інновацій, екологічна свідомість та бережливе ставлення до довкілля [36,с.190].

Таким чином, дослідження Адлера та розгляд соціальної відповідальності підприємств вказують на необхідність формування системи, спрямованої на встановлення в людей відповідального ставлення до навколишнього світу, включаючи природне середовище. При цьому, розвиток соціально-відповідального бізнесу має враховувати як вимоги суспільства, так і міжнародні стандарти, сприяючи покращенню умов життя і співпраці між компаніями в межах країни та за її межами.

1.2. Етапи розробки і впровадження стратегії корпоративної соціальної відповідальності

Стратегія корпоративної соціальної відповідальності є важливим інструментом для підприємств у досягненні успішної і ефективної взаємодії зі своїм соціальним та природним середовищем. Ця стратегія визначає цілі, пріоритети та шляхи діяльності компанії з метою покращення свого соціального впливу та сприяння сталому розвитку. Розробка та впровадження стратегії КСВ дозволяє підприємствам не тільки відповідати на вимоги суспільства, але й створювати значний позитивний вплив на своє оточення.

Проте в Україні процес формування стратегії розвитку корпоративної соціальної відповідальності, а також сама практика КСВ, ще на початковому етапі, відстаючи від європейського досвіду розвитку. У країнах Європи наявні власні встановлені моделі КСВ, які відображають особливості національної системи управління.

Стратегія корпоративної соціальної відповідальності має на меті досягнення конкретних цілей, спрямованих на покращення соціального впливу підприємства та сприяння сталому розвитку. Основними цілями стратегії КСВ можуть бути:

- **Забезпечення соціальної відповідальності:** Стратегія КСВ спрямована на створення та забезпечення системи внутрішніх стандартів та практик, які враховують соціальні вимоги та очікування суспільства. Це може включати дотримання прав праці, створення безпечних умов праці, розвиток рівних можливостей, підтримку громадських ініціатив тощо.

- **Збереження природного середовища:** Підприємства, що приділяють увагу КСВ, встановлюють цілі та стратегії, спрямовані на зменшення впливу своєї діяльності на навколишнє середовище. Це може включати енергоефективність, використання відновлювальних джерел енергії, зменшення викидів шкідливих речовин, управління водними ресурсами та інші заходи, спрямовані на збереження біорізноманіття та екосистем.

- Взаємодія зі зацікавленими сторонами: КСВ також передбачає активну взаємодію з різними зацікавленими сторонами, такими як співробітники, клієнти, громади, акціонери та інші. Ціль полягає у встановленні довгострокових партнерських відносин, підтримці розвитку спільнот та вирішенні суспільних проблем через спільні проекти та програми.

- Розширення позитивного впливу: Стратегія КСВ також спрямована на активне розширення позитивного впливу підприємства на своє оточення. Це може включати благодійність, спонсорство культурних та освітніх заходів, підтримку соціальних ініціатив та розвиток місцевих громад[38,с.35].

Дані цілі сприяють збалансованому розвитку підприємства, забезпечують сталу взаємодію з оточуючим середовищем та сприяють забезпеченню більш стійкого та справедливого суспільства.

Згідно з КСВ стратегією, яка є корпоративним документом, встановлюються цінності і стандарти, що визначають операційну діяльність компанії. Реалізація КСВ передбачає впровадження довготривалої програми дій з метою підвищення привабливості організації для інвесторів, органів влади та працівників. Це визначення підтримують різні дослідники, включаючи Ж. Мелашича, який трактує стратегію компанії як сукупність механізмів, принципів і заходів з впровадження КСВ. Крім того, Н.А. Супрун розглядає КСВ як активну соціальну позицію компанії, яка виявляється в участі у вирішенні соціальних проблем та співіснуванні з суспільством. Вона також пропонує широке розуміння КСВ як стратегії, що базується на принципах відповідальності організації за свій вплив на суспільство і навколишнє середовище, реалізується через прозору та етичну поведінку, враховуючи очікування зацікавлених сторін та дотримуючись законодавства та міжнародних норм поведінки[36,с.196].

О. Пікульська та інші дослідники вважають, що КСВ є невід'ємною складовою бізнес-стратегії [31]. За поглядами В.М. Жуковської та А.О. Харламової, стратегія КСВ не відокремлюється від загального стратегічного набору підприємства, а вона розглядається як необхідний фактор для формування корпоративної стратегії (рис. 1.1) [42,с.140].

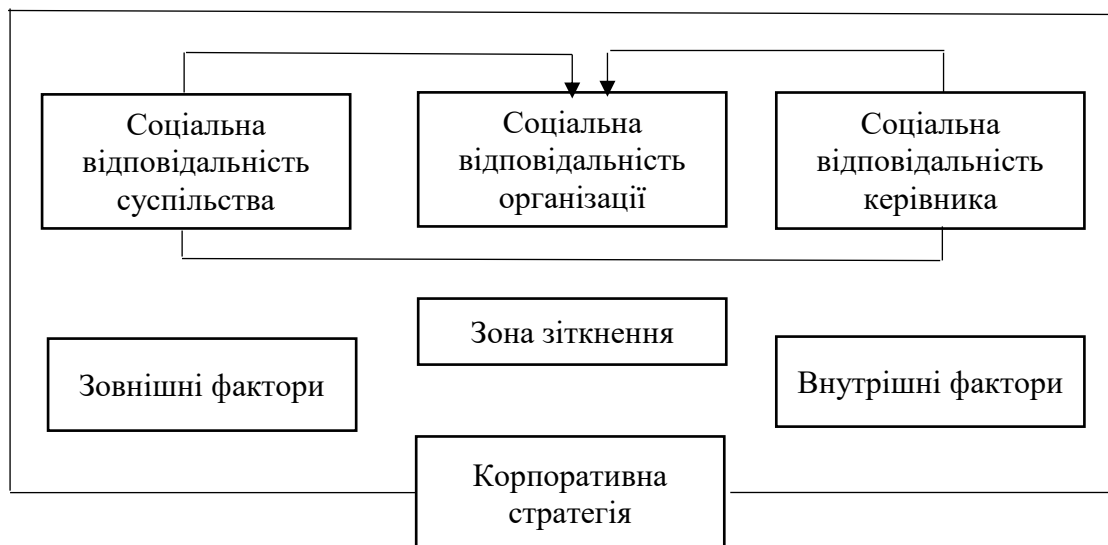


Рис. 1.1. Взаємозв'язок корпоративної стратегії бізнесу та корпоративної соціальної відповідальності

Це означає, що КСВ повинна бути врахована у всіх аспектах стратегічного управління організацією, що дозволяє інтегрувати соціальну відповідальність у загальну стратегію розвитку підприємства.

На питання про сутність і розміщення стратегії КСВ у стратегічному наборі підприємства існує різноманітні погляди. О.О. Затеїщикова вважає доцільним виділення стратегії соціальної відповідальності бізнесу на функціональному рівні [16], а Жуковська В.М. підкреслює необхідність розробки стратегії КСВ []. Зазначеною розбіжністю підтверджується відсутність єдності у розумінні сутності та місця стратегії КСВ у підприємницькій практиці [15, с.14].

Деякі вчені розглядають її як складову загальної стратегії розвитку підприємства або бізнес-стратегії, тоді як інші вбачають її як самостійну концепцію КСВ. У свою чергу, деякі вчені пропонують підприємствам розробляти стратегію КСВ та включати її до стратегічного набору. В контексті цього дослідження варто розглядати стратегію КСВ як документовану функціональну стратегію з визначеними цілями, розробниками, відповідальними виконавцями та часовими рамками.

При розробці такої стратегії слід керуватись принципами корпоративного управління, кодексами корпоративного управління та враховувати теоретичні розробки та практичний досвід інших підприємств. В літературі запропоновано

кілька підходів до формування стратегії КСВ підприємства. Наприклад, О. Лазоренко вказує на необхідність отримання підтримки власників, вищого менеджменту та провідних працівників компанії, аналізу діяльності інших компаній, розробки програм, визначення можливих заходів, партнерів та ресурсів, а також узгодження ключових аспектів внутрішньої і зовнішньої КСВ з бізнес-стратегією підприємства. Хоча цей перелік містить важливі елементи формування стратегії КСВ, його не можна вважати вичерпним. Він має свої недоліки, зокрема, загальності постановки завдань і складності застосування для підприємств, які ще не мають досвіду у сфері КСВ. Однак підхід О. Лазоренко містить приклади анкет для виконання окремих завдань, що можуть бути корисними у практичному застосуванні [24].

О.О. Затеїщикова розробила п'ять етапів формування стратегії соціальної відповідальності бізнесу (СВБ) [16,с.203].

Перший етап - визначення місії та бачення СВБ, що передбачає вивчення потреб суб'єктів СВБ та узгодження з цілями стратегії розвитку підприємства.

На другому етапі формується система цілей СВБ.

Для оцінки впливу факторів зовнішнього середовища, на третьому етапі, Затеїщикова рекомендує використовувати методику PEST-аналізу.

Четвертий етап включає оцінку рівня соціальної відповідальності шляхом розрахунку якісних та кількісних показників. На останньому етапі здійснюється аналіз альтернатив і вибір стратегій, що допоможе забезпечити високий рівень СВБ у різних напрямках, таких як розвиток персоналу, соціальна захищеність працівників, здоров'я населення, громадський розвиток, ділова етика, екологічна та природоохоронна діяльність.

Аналізуючи різні точки зору, варто зазначити, що в літературі існують різні підходи до конкретизації окремих етапів розробки стратегії корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Зокрема, при визначенні напрямків КСВ, деякі автори вважають ключовим моментом застосування теорії зацікавлених осіб, що передбачає врахування інтересів різних стейкхолдерів.

Оцінка ефективності КСВ може також розглядатися з різних перспектив і включати розрахунки економічних, соціальних та екологічних показників. Крім того, як важливі складові стратегічного управління КСВ, нерідко виокремлюють PR-КСВ, соціальну звітність та інші інструменти, спрямовані на систематичне відстеження та оцінку результатів КСВ. Зважаючи на це розмаїття підходів, розробка стратегії КСВ може включати в себе врахування конкретних методик та рекомендацій, що базуються на досвіді інших підприємств та теоретичних розробках в галузі КСВ.

Візуалізація етапів розробки стратегії корпоративної соціальної відповідальності на рис. 1.2. надає зрозумілу і структуровану картину процесу.

Таким чином, розробка та успішна реалізація стратегії КСВ відіграють важливу роль у поліпшенні взаємовідносин організації з різними стейкхолдерами, такими як персонал, споживачі, постачальники, органи державної влади, громадські організації та суспільство в цілому. Це сприяє налагодженню позитивного діалогу, підвищує рівень довіри і співпраці з різними зацікавленими сторонами. Більш того, стратегія КСВ може забезпечити організації конкурентні переваги, такі як покращення репутації, залучення нових клієнтів, збереження талановитого персоналу, зниження ризиків та покращення фінансових показників. В результаті, впровадження стратегії КСВ сприятиме загальній ефективності діяльності організації, створюючи стійку підвіску для її успішного розвитку.

1.3. Управління соціальною відповідальністю підприємств у сучасних умовах

Управління соціальною відповідальністю підприємств є важливою складовою сучасного бізнесу. У зростаючому соціальному та екологічному контексті, підприємства стикаються з рядом викликів та очікувань соціальних стейкхолдерів, таких як клієнти, співробітники, громади та інші зацікавлені сторони. Відповідальне ведення бізнесу передбачає врахування соціальних, екологічних і етичних аспектів у всіх сферах діяльності.

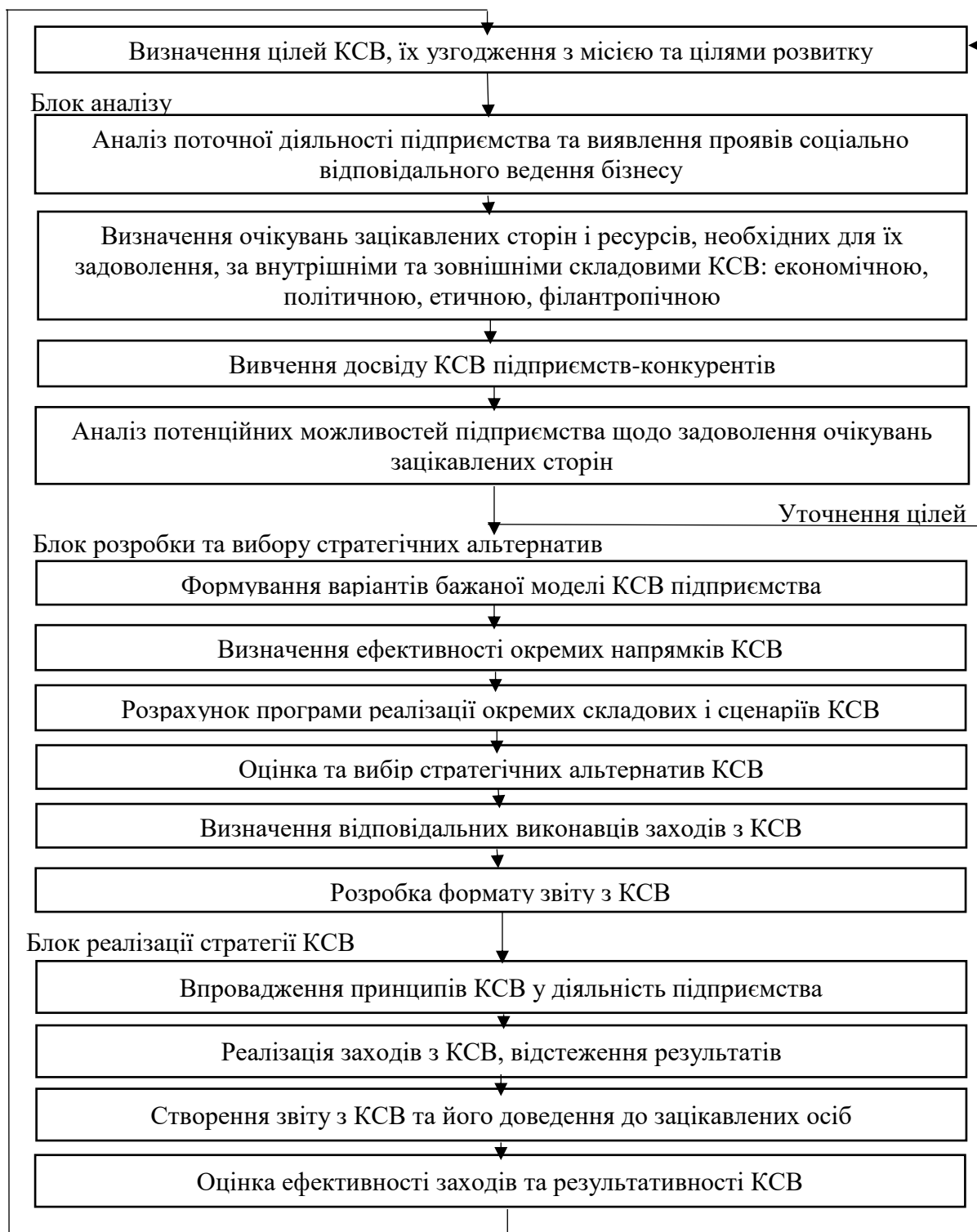


Рис. 1.2. Етапи формування стратегії КСВ підприємства[19]

Соціальна відповідальність підприємства визначається як управління бізнес-процесами з метою створення позитивного впливу на суспільство [21,с.46].

Однак, для повного розуміння процесу організаційного забезпечення управління, важливо визначити цільові групи перед якими підприємство має відповідальність.

Серед цих груп можна виділити наступні:

- акціонери, інвестори та фінансові інститути, кожен з яких має свої власні інтереси у відношенні до результатів діяльності підприємства. Високий рівень соціальної відповідальності підприємства є важливим фактором для прийняття рішень щодо інвестування.

- партнери, які оцінюють імідж підприємства з точки зору його соціальної відповідальності. Це свідчить про здатність підприємства працювати відповідно до норм права та правил справедливого бізнесу.

- споживачі, які цікавляться безпекою продукції, її впливом на здоров'я, якістю та відповідальністю за продукцію. Вони також цікавляться розробкою нових продуктів та виробничим процесом.

- співробітники, які мають інтереси в оплаті, планах та намірах бізнесу, умовах праці, охороні здоров'я та безпеці, робочих відносинах, управлінні ризиками та можливостях розвитку.

- регіональна спільнота, яка зацікавлена в робочих місцях, податкових надходженнях та впливі підприємства на розвиток регіону. Також, важливо враховувати місцеві ризики для здоров'я та безпеки населення.

- громада загалом, включаючи організації громадянського суспільства, має зацікавленість у широкому колі питань корпоративної відповідальності, включаючи трудові права, права людини, боротьбу з корупцією, економічний розвиток та охорону навколишнього середовища[23,с.172].

Залучення цих суб'єктів і врахування їхніх потреб та очікувань є важливим аспектом соціальної відповідальності підприємства.

Управління соціальною відповідальністю включає в себе формування стратегії, визначення цілей і політик, розробку та впровадження програм і проектів, моніторинг і оцінку результатів. Важливо забезпечити активну взаємодію зі

стейкхолдерами, розуміти їх потреби та очікування, інтегрувати їхні інтереси в стратегічні рішення та оперативні процеси.

Ключовими аспектами управління соціальною відповідальністю є впровадження етичних стандартів, забезпечення рівної оплати праці, створення безпечних і здорових умов праці, захист прав людей та дотримання принципів справедливості. Також важливими є екологічна стійкість, ефективне управління ресурсами, зменшення викидів та негативного впливу на довкілля.

У сучасних умовах, підприємства стикаються з ростом соціально-екологічних проблем, таких як зміна клімату, забруднення довкілля, соціальна нерівність та інші виклики, що вимагають активного втручання та вироблення відповідних рішень.

Співпраця з неприбутковими організаціями є одним зі способів активного втручання підприємств у соціально-екологічні проблеми. Ця співпраця може включати спільні проекти, фінансову підтримку, добровільні програми та інші форми співробітництва, спрямовані на розв'язання конкретних проблем[12,с.99].

Окрім цього, розвиток внутрішніх програм соціальної відповідальності є важливим елементом управління соціальною відповідальністю підприємств. Ці програми можуть охоплювати такі аспекти, як покращення умов праці, розвиток навичок та освіти співробітників, створення рівних можливостей та різноманітності, забезпечення безпеки та здоров'я працівників та інші аспекти, що сприяють підвищенню якості життя працівників та їхньої соціальної доброти.

Створення продуктів або послуг, спрямованих на вирішення соціальних проблем, є ще одним важливим напрямком в управлінні соціальною відповідальністю підприємств. Це можуть бути продукти або послуги, які сприяють енергоефективності, зменшенню викидів, покращенню якості життя або здоров'ю споживачів, соціальній інтеграції та багато інших аспектів, які мають позитивний вплив на суспільство та довкілля.

Ініціювання соціальних проектів та участь у глобальних ініціативах також є важливою складовою управління соціальною відповідальністю підприємств. Це може включати фінансову підтримку проектів, волонтерську роботу, партнерство з

міжнародними організаціями та участь у розвитку стандартів та ініціатив, спрямованих на розв'язання глобальних проблем[14,с.150].

Активне управління соціальною відповідальністю підприємств у сучасних умовах вимагає глибокого розуміння соціальних проблем, ефективного спілкування зі зацікавленими сторонами, гнучкості та інноваційності в розробці та реалізації соціально відповідальних ініціатив. Це допомагає підприємствам стати сильними соціальними акторами, які несуть відповідальність за свої дії та внесок у суспільство.

Світовий досвід формування та розвитку соціальної відповідальності бізнесу представлений трьома основними моделями: англо-американською, європейською та змішаною [10,с.98]. Кожна з цих моделей має свої специфічні елементи взаємодії між бізнесом і суспільством, які відображають національні та культурні традиції відповідних країн.

Англо-американська модель соціальної відповідальності бізнесу передбачає, головним чином, створення робочих місць та забезпечення їх ефективного використання шляхом високих заробітних плат, створення комфортних умов праці та сповнення фінансових зобов'язань перед державою, включаючи повну сплату податків. При цьому корпорації заохочують за свою відповідальну соціальну діяльність та благодійність шляхом податкових пільг та заліків, закріплених на законодавчому рівні.

У європейській моделі бізнес забезпечує значні податкові внески, а держава використовує ці кошти для реалізації різних соціальних програм на користь населення.

Останніми роками в Європі набула популярності змішана модель корпоративної соціальної відповідальності. Ця модель орієнтує бізнес на три основні сфери соціальної ініціативи: зайнятість, економіку та охорону навколишнього середовища.

У Японії і Південній Кореї широко використовуються окремі елементи моделі «Бізнес відповідає за все». Згідно з цією моделлю, бізнес надає різноманітні пільги

своїм співробітникам, такі як житло, підтримку сімейних династій, навчання та професійне розвиток фахівців за рахунок підприємств тощо.

Для оцінки ефективності впровадження політики соціальної відповідальності в бізнесі розроблено систему показників, за допомогою яких здійснюється моніторинг і контроль соціальної діяльності компанії. Ці показники можна поділити на три групи [7,с.126]:

- Перша група включає показники соціальної відповідальності перед працівниками. Серед них - умови праці, порівняно зі середніми показниками у галузі, рівень оплати праці, виплати премій, плинність кадрів, проведені тренінги та результати навчання, відпрацьовані понаднормові години, структура робочої сили з точки зору гендеру та віку, кількість працюючих інвалідів, кількість інцидентів на робочому місці, а також оцінка працівниками власної компанії.

- Друга група включає показники охорони навколишнього середовища. Сюди входять вплив та витрати на навколишнє середовище, використання вторинної сировини, споживання енергії та енергоефективність, утилізація відходів, кількість штрафних санкцій за порушення екологічних нормативів.

- Третя група включає показники поведінки компанії на ринку. Сюди входять рівень реклаमाцій з боку покупців, скарги на недобросовісну рекламу, штрафні санкції від антимонопольних органів, надання кращого сервісу споживачам та інші показники, що характеризують взаємодію компанії з ринком[8,с.125].

Ці показники допомагають виміряти рівень соціальної відповідальності компанії в різних аспектах та забезпечити контроль за її діяльністю у сфері соціальної відповідальності.

Таким чином, управління соціальною відповідальністю стає необхідністю для підприємств, оскільки воно допомагає зміцнити репутацію компанії, підвищити конкурентоспроможність, залучити талановитих працівників та зберегти довіру споживачів.

Виконання соціальної відповідальності може стати ключовим фактором успіху і стійкого розвитку підприємства в сучасному бізнес-середовищі. Соціальна відповідальність стає все більш актуальною темою для українських підприємств, і її

впровадження може мати значний позитивний вплив на суспільство. Однак, успішна реалізація КСВ потребує врахування специфіки українського бізнес-середовища та поступового адаптування ідеалів та практик західного досвіду до національних реалій та потреб.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВНУТРІШНІЙ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ТУРИСТИЧНІЙ ФІРМІ «Boomtour» (М.КИЇВ)

2.1. Загальна характеристика туристичної фірми «Boomtour»

Об'єктом дослідження даної дипломної роботи є особливості управління соціальною відповідальністю підприємства на прикладі визначення ефективності системи мотивації персоналу в туристичній фірмі «Boomtour» м. Києва. Дана компанія на сьогоднішній день займає провідні позиції на туристичному ринку м. Києва. Офіс компанії знаходиться за адресою – м. Київ, вулиця Євгена Сверстюка, 11Б, оф.102. Даний адрес також є юридичною адресою компанії [29].

Туристична фірма «Boomtour» – це багатoproфільна українська туристична компанія, яка була заснована в 2010 році. Компанія займає передові позиції на ринку, входячи в число найбільш успішних туристичних компаній України. До найбільш популярних туристичних напрямків компанії відносяться: Азія, Америка, Африка, Європа.

Генеральний директор компанії – Карпович Світлана.

Головний бухгалтер – Кужушко Людмила Іванівна.

Організаційно-правова форма діяльності компанії – Товариство з обмеженою відповідальністю. Товариство має самостійний баланс, розрахунковий рахунок та інші рахунки, має круглу печатку, що містить його повне фірмове найменування українською мовою і вказівкою на його місце знаходження. Дата прийняття та номер рішення про видачу ліцензії ГТАУ АВ №1597 від 04.12.2010 року. Строк дії ліцензії є необмеженим.

Місія туристичної фірми «Boomtour» - забезпечувати ринок туристичних послуг, які максимально відповідають потребам кожного споживача. Основний

принцип роботи компанії – це максимальне задоволення потреб, запитів і замовлень клієнтів [29].

Метою діяльності туристичної фірми «Boomtour» є отримання прибутку від здійснюваної діяльності. Сфера діяльності туристичної фірми «Boomtour» велика і охоплює багато напрямів, котрі мають відношення до туризму.

Корпоративна культура туристичної фірми «Boomtour» орієнтована на клієнта, є відкритою і позиціонує себе як компанія, що налаштована на задоволення всіх потреб клієнтів та партнерів. В компанії розроблена програма, метою якої є розвиток у свідомості співробітників поняття про корпоративну культуру, системи цінностей, єдиних стандартів поведінки, спілкування з партнерами, конкурентами і колегами.

Головне завдання туристичної фірми «Boomtour» – це надавати якісні путівки клієнтам з різними побажаннями та можливостями. Сьогодні вона може похизуватися широким спектром пропонованих послуг. Так, підприємство здійснює свою діяльність у галузі надання послуг з організації туристичних подорожей та надає наступні послуги [29]: тури з відпочинком на морі, екскурсійні тури, оздоровчі тури, гірськолижні тури; продаж авіаквитків на регулярні та чартерні рейси; послуги візового забезпечення; поліси медичного страхування; організація корпоративних поїздок, конференцій, семінарів та тренінгів; оформлення колективних бізнес-турів; бронювання готелів та вілл; надання трансферів будь-якої складності.

При формуванні туристичного продукту компанія орієнтується, перш за все, на запити споживачів. Всі клієнти, які звернулися в компанію, отримують кваліфіковану допомогу в підборі і організації своєї подорожі, а також вичерпну інформацію по всіх питаннях, що їх цікавить стосовно майбутньої подорожі. Відзначимо, що завдяки багаторічному досвіду роботи, розвиненої корпоративної культури, високому професіоналізму співробітників і політики взаємоповаги по відношенню до клієнтів і партнерів, компанія заслужила довіру і авторитет як серед туристичних агентств, так і серед приватних клієнтів відносно надання основних та додаткових видів туристичної діяльності.

Основні види діяльності підприємства згідно КВЕД-2020 представлені в таблиці 2.1. Аналізуючи діяльність даної компанії слід відзначити, що туристичної фірми «Boomtour» співпрацює з найбільшими авіакомпаніями України і не тільки, тому завжди зможе посприяти в бронюванні та купівлі квитків на рейси. Це можуть бути як регулярні рейси, так і чартерні. Звернувшись до туристичної фірми «Boomtour», клієнт може бути на 100% впевнений в тому, що для нього знайдеться місце на борту літака. Крім цього, туристична фірма «Boomtour» надає послуги бронювання номерів в готелях, оформлення документів і багато інших [29].

Таблиця 2.1

Види діяльності туристичної фірми «Boomtour» (згідно КВЕД-2020)

Вид діяльності	Опис
79.12 Діяльність туристичних компаній (основний)	Організація та проведення турів, що їх реалізують через туристичні агентства. Організація турів може включати: перевезення, забезпечення місця проживання, харчування, відвідування музеїв, місць історичних і культурних пам'яток, театральних, музичних або спортивних заходів
79.11 Діяльність туристичних агентств (додатковий)	Включає посередницьку діяльність туристичних агентів з реалізації продукту туристичних операторів.
79.90 Надання інших послуг із бронювання та пов'язана з цим діяльність (додатковий)	Діяльність місцевих туристичних інформаційних служб і служб з розміщення (забезпечення проживання); діяльність екскурсіводів (гідів); розповсюдження та продаж квитків на концерти та видовищно-розважальні заходи.

Щодо зовнішньої соціальної відповідальності по відношенні до клієнтів, відзначимо, що дана туристична фірма намагається максимально задовольнити бажання клієнтів з різними фінансовими можливостями, забезпечити безпеку та комфорт на всіх етапах відпочинку, починаючи з перельоту та закінчуючи поверненням додому. Завдяки туристичній фірмі «Boomtour» можна здійснити незабутній пляжний відпочинок, екскурсійні поїздки і багато інших турів серед неймовірного їх різноманіття. Найбільш популярними напрямками серед українських «любителів» відпочинку напрямками є: Єгипет, Туніс, Туреччина, Болгарія, Об'єднані Арабські Емірати, Греція. Компанія пропонує добре відпрацьовані схеми маршрутів перельоту, величезний вибір готелів і супутні

послуги (послуги гiда, трансфер в аеропорт та з нього, груповий або iндивiдуальний трансфер та багато iнших послуг) в залежностi вiд «гаманця» бажаючих вiдпочити.

Бiльш вимогливим клiєнтам туристичної фiрми «Boomtour» пропонує поїздки в бiльш екзотичнi куточки планети: Iндонезiя, Таїланд, Куба, Шрi-Ланка та багато iнших напрямлень на будь-який смак. Бiльш економнi мандрiвники можуть купити гарячi тури туристичної фiрми «Boomtour», а для тих, якi звикли вiдпочивати розкiшно, знайдеться чимала кiлькiсть унiкальних пропозицiй з проживанням в найвiдомiших готелiв категорiї премiум. Однак, щоб бути успiшною на ринку туристичних послуг туристичнiй компанiї недостатньо реалiзовувати на ринку туристичних послуг якiсний тур продукт, послуги повиннi бути конкурентоспроможними, а рiвень обслуговування дуже високим.

Туристична фiрма «Boomtour» – одна з провiдних компанiй на ринку м. м. Києва яка забезпечує своїм клiєнтам вiдпочинок високої якостi. Компанiя веде свою дiяльнiсть з надання туристичних послуг з 2010 року i за цей час встигла обзавестися надiйними та авторитетними партнерами по всьому свiту. Це авiакомпанiї («Boeing»), та компанiї якi зустрiчають туристiв в мiсцях їх прибуття («Blue Sky Travel», «Terramar Group»), страхова компанiя – ТОВ «Страхова компанiя Ю.Ес.Ай», банк «АТ Банк iнвестицiй та заощаджень» i т. д [29]. Вiдзначимо, що про комфорт i безпеку туристiв турбуються не лише представники авiакомпанiї пiд час польоту та працювники трансферної служби по дорозi з аеропорту в готель i назад. У путiвцi, яку надає туристична фiрма «Boomtour» обов'язково передбачена страховка, що включає безкоштовне медичне обслуговування за кордоном, в разi необхiдностi [29].

Також, дана туристична компанiя активно взаємодiє зi страховою компанiєю – ТОВ «Страхова компанiя Ю.Ес.Ай». Особливого значення страхування набуває в нових умовах пандемiї COVID-19 обов'язковим є страхування клiєнтiв, що готуються до поїздки за кордон. Так, туристична фiрма «Boomtour» спiльно зi страховими компанiями «USI» пропонує наступний перелiк послуг, що включають в себе страхування фiнансових ризикiв туристiв на випадок вiдмiни поїздки або змiни її термiнiв, а також медичне страхування вiд нещасного випадку.

Завдяки послугі страхування туристи отримують можливість без жодних побоювань набувати будь-якого туристичний продукт туристичної фірми «Boomtour». Страхова компанія «USI» захищає туристів компанії від всіх можливих страхових випадків – скасування рейсу, відмова у візі, хвороба, нещасний випадок або інші непередбачені обставини. Дана послуга доступна при бронюванні всіх турів туристичної фірми «Boomtour». Страхівка гарантує можливість отримати повну компенсацію по туру (за вирахуванням 10% франшизи), вартістю до 75 000 грн. на кожного туриста, включеного в тур. Дія страхового поліса починається з моменту внесення повної оплати туру. Однак, послуга страхування не поширюється на інфантів (діти до 2-х років).

Перевагами туристичної фірми «Boomtour» є [29]: постійне впровадження нових технологій в сфері туризму; великий спектр пропонованих послуг; професійна команда досвідчених гідів; високий рівень обслуговування; забезпечення максимального комфорту для туристів.

Компанія постійно розвиває нові напрямки та постійно прагне підвищувати якість своєї роботи. Своєчасно інформує постійних клієнтів і агентів про новини сфери туризму, готелів, акції та інші важливі події. Співробітники компанії постійно працюють над відкриттям нових унікальних напрямків для туристів, укладаючи ексклюзивні договори з готелями і приймаючими структурами по всьому світу. До напрямків діяльності туристичної фірми «Boomtour» відносяться: індивідуальний туризм, груповий туризм, розробкою маршрутів вихідного дня, екскурсійним обслуговуванням. До кожної групи клієнтів передбачений спеціальний підхід і відповідне обслуговування – як групове, так і індивідуальне. Велику увагу керівництво компанії приділяє комфорту та безпеці своїх клієнтів, регулярно оновлюючи автопарк в приймаючих країнах. На сьогоднішній день – це сучасні і безпечні транспортні засоби, обладнання з кондиціонерами і бездротовим Інтернетом.

Отже, підводячи підсумки, слід відзначити, що всі перелічені нами вище умови діяльності даної туристичної компанії забезпечують її лідируюче положення на ринку туристичних послуг міста Київ.

2.2. Аналіз управління трудовими ресурсами на підприємстві

Досліджуючи ефективність організації управління персоналом в даній туристичній компанії, необхідно в першу чергу проаналізувати організаційну структуру підприємства. Так, організаційна структура туристичної фірми «Boomtour» є оптимальною з точки зору масштабів підприємства і специфіки основної діяльності, що обумовлено прагненням керівництва компанії використовувати високі управлінські якості і в той же час приймати грамотні, обґрунтовані рішення на основі думки співробітників в вузькоспеціалізованих областях, що вимагають спеціальної освіти, знань і навичок. Керівництво туристичною фірмою «Boomtour» здійснює генеральний директор, він займається загальним керівництвом компанії.

Керівник відділу бухгалтерії – головний бухгалтер веде всю фінансову діяльність компанії: розрахунок доходів, нарахування і сплату податків, розподіл прибутку, розрахунок і видачу зарплати. Права і обов'язки покладені на співробітників, які несуть відповідальність за конкретну роботу.

Структура компанії складається з наступних підрозділів: керівництво компанії (генеральний директор та його заступник); відділ продажу (та номер цілодобової підтримки); відділ маркетингу; бухгалтерія; служба по роботі з персоналом; ІТ відділ; філії компанії; обслуговуючий персонал (водії).

Управлінський персонал компанії має високу кваліфікацію і величезний досвід роботи в туризмі. У таблиці 2.2 представлені основні функціональні обов'язки персоналу компанії [29].

Таблиця 2.2

Основні функціональні обов'язки персоналу Туристичної фірми «Boomtour»

Посада	Функціональні обов'язки
Генеральний директор	<ul style="list-style-type: none"> - Ведення переговорів з різними партнерами; - Складання складних комбінованих турів, круїзів; - Рішення візових проблем; - Керівництво фінансовою та господарською діяльністю компанії;

	<ul style="list-style-type: none"> - Забезпечення дотримання законності в діяльності компанії; - Забезпечення виконання компанією всіх зобов'язань перед регіональним і місцевим бюджетами, державними позабюджетними соціальними фондами, замовниками та кредиторами; - Організація розробки та впровадження новітніх прогресивних форм управління та організації праці; - Організація розробки і затвердження штатного розкладу компанії, посадові інструкції для співробітників; - Організація і контроль виконання співробітниками компанії посадових обов'язків.
Заступник директора	<ul style="list-style-type: none"> - Організація стажувань випускників школи гідів за кордоном; - Підбір турів за кордоном та по Україні; - Підтримка процесу ведення переговорів з партнерами; - Здійснення контролю за фінансово-господарською діяльністю компанії; - Забезпечення своєчасного складання кошторисно-фінансових та інших документів; - Контроль дотримання працівниками трудової дисципліни; - Доведення до відома працівників і виконання ними розпоряджень і наказів генерального директора; - Надання інформації генеральному директору про наявні недоліки в роботі компанії і прийняті заходи щодо їх ліквідації.
Бухгалтер	<ul style="list-style-type: none"> - Виконання робіт по веденню бухгалтерського обліку; - Здійснення прийому і контролю первинної документації по відповідних ділянках бухгалтерського обліку; - Відображення на рахунках бухгалтерського обліку операцій руху основних засобів, товарно-матеріальних цінностей і грошових коштів; - Здійснення нарахування і перерахування податків і зборів у державний та місцевий бюджет, страхових внесків, заробітної плати; - Стеження за збереженням бухгалтерських документів.
Менеджер з продажу туристичного продукту	<ul style="list-style-type: none"> - Пошук клієнтів на покупку туристичного продукту через різні засоби комунікації; - Організація проведення заходів щодо просування туристичного продукту; - Вивчення вимог клієнтів до туристичного продукту; - Надання консультації для клієнтів;

	<ul style="list-style-type: none"> - Прийом заявок на покупку або бронювання туру; - Підбір турів по закордонному і регіональному відпочинку; - Укладання договорів відносно реалізації туристичного продукту; - Координація виконання всіх зобов'язань по продажу / купівлі туристичного продукту.
Маркетолог	<ul style="list-style-type: none"> - Виконує роботу по дослідженню основних чинників, що впливають на динаміку споживчого попиту на туристичний продукт, співвідношення попиту і пропозиції на аналогічні види туристичного продукту. - На основі результатів маркетингових досліджень розробляє загальну стратегію маркетингу компанії. - Розробляє бюджет маркетингу і розпоряджається виділеними фінансовими засобами. - Проводить категоризацію і виявляє пріоритетні групи потенційних споживачів для розробки заходів, що сприяють розширенню ринку продажів туристичного продукту. - Оцінює перспективи розвитку ринку, перспективи компанії з освоєння і завоювання того чи іншого сегмента ринку; розробляє стратегію виходу на ринок. - Визначає необхідні складові туристичного продукту, цінову політику. - Визначає канали розповсюдження інформації стосовно туристичного продукту, їх типи, характеристики, політику створення і використання; розробляє концепції створення дилерської і дистриб'юторської мережі. - Організовує збір інформації від споживачів про задоволеність туристичним продуктом., претензії та скарги на нього, визначає форми і способи усунення недоліків у надходять від споживачів претензії і скаргах. - Підтримує зв'язок з ринком за допомогою реклами, служби інформації для інформування споживачів і просування туристичного продукту; організовує розробку стратегії рекламних заходів. - Розробляє заходи щодо стимулювання (як активного - через систему знижок, заохочень і т.д., так і пасивного - через якість і дизайн товару, іміджеву політику) продажів. - Готує пропозиції щодо формування фірмового стилю підприємства і фірмового оформлення рекламної продукції. - Аналізує ефективність проведення маркетингових заходів; спостерігає за маркетинговими кампаніями конкурентів, аналізує їх, вносить корективи у власні

	маркетингові заходи.
Менеджер по персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - Забезпечує укомплектування компанії працівниками необхідних професій, спеціальностей і кваліфікації. - Визначає потребу в персоналі, вивчає ринок праці з метою визначення можливих джерел забезпечення необхідними кадрами. - Проводить співбесіди, тестування та інші заходи з метою визначення професійних навичок і соціально-психологічних якостей працюючого персоналу і кандидатів на вакантні посади. - Проводить заходи щодо введення в посаду і адаптацію нових співробітників. - Організовує навчання персоналу, координує роботу з підвищення кваліфікації співробітників і розвитку їх ділової кар'єри. - Доводить інформацію з кадрових питань і найважливіших кадрових рішень до всіх працівників. - Організовує проведення оцінки результатів трудової діяльності працівників, атестацій, конкурсів на заміщення вакантних посад. - Спільно з керівниками структурних підрозділів бере участь у прийнятті рішень з питань найму, переведення, просування по службі, пониження в посаді, накладення адміністративних стягнень, а також звільнення працівників. - Консультує керівників різних рівнів з питань організації управління персоналом. - Бере участь у плануванні соціального розвитку колективу, вирішенні трудових спорів та конфліктів. - Складає і оформляє трудові договори (контракти) веде особисті справи працівників та іншу кадрову документацію.
Туристичний гід	<ul style="list-style-type: none"> - Вивчення історичного і культурного матеріалу; - Проведення екскурсій по різних регіональних напрямках; - Проведення інструктажу з правил техніки безпеки для туристів; - Виконання функцій перекладача; - Координація дій туристів в складних і непередбачених ситуаціях.
Водій	<ul style="list-style-type: none"> - Забезпечення своєчасної подачі транспорту; - Забезпечення технічно справного стану транспорту; - Вживання заходів щодо збереження транспорту; - Здійснення водіння транспортом; - Надання зупинок під час маршруту;

	- Ведення подорожніх листів, відзначаючи маршрути слідування, пройдений кілометраж і витрату палива.
ІТ-фахівець	- Визначення завдання впровадження ІС; - Здійснення вибору оптимального поєднання потреб користувачів і можливостей ІС; - Організація підготовки проектної документації, кошторису витрат на ІС та її функціонування; - Організація роботи з постачальниками ІС; - Налагодження та підтримка роботи ІС; - Розробка і підтримка сайту компанії; - Модернізація і розвиток сайту компанії; - Робота із зовнішніми і внутрішніми джерелами інформації.

Таким чином, організаційна структура даної компанії дозволяє ефективно здійснювати і контролювати діяльність компанії. Взаємодію між співробітниками складено грамотно, що дозволяє швидко вирішувати виникаючі питання.

Аналізуючи внутрішнє середовище компанії туристичної фірми «Boomtour» необхідно розглянути також систему управління персоналом в компанії. Загальна кількість персоналу в компанії «Boomtour» (згідно з даними на кінець 2022 г.) – 30 осіб. Штатна чисельність (визначається за кількістю укладених трудових договорів), становить (таблиця 2.3) [Офіційний сайт]. Отже, згідно з проаналізованими даними, основну частку співробітників даної компанії складають менеджери з продажу туристичного продукту – 7 чоловік (23,3%) і туристичні гіді 6 чоловік (20%), далі йдуть маркетологи – 3 чоловік (10%), бухгалтери – 3 чоловік (10%), водії – 3 чоловік (10%) та інші.

Таблиця 2.3

Структура персоналу туристичної фірми «Boomtour»

Назва посади	Чисельність співробітників	В % співвідношенні до загальної кількості осіб
Генеральний директор	1 чол.	3,3
Заступник генерального директора	1 чол.	3,3
Головний бухгалтер	1 чол.	3,3
Бухгалтер	3 чол.	10

Касир	1 чол.	3,3
Менеджер з продажу туристичного продукту	7 чол.	23,3
Маркетолог	3 чол.	10,0
ІТ-фахівець	1 чол.	3,3
Водій	3 чол.	10
Туристичний гід	6 чол.	20
Начальник відділу персоналу	1 чол.	3,3
Менеджер по персоналу	2 чол.	6,7

Розглянемо співвідношення співробітників компанії туристичної фірми «Boomtour» по статі. Згідно з даними на 30.11.22 в компанії працює 20 жінок (67%) та 10 чоловіків (33%). Отримані дані представлено у вигляді діаграми Рисунок 2.1 [Офіційний сайт]. Таким чином, як ми бачимо, в компанії переважна кількість співробітників (71,2%) становлять жінки, що є цілком природним якщо враховувати специфіку діяльності даної компанії.

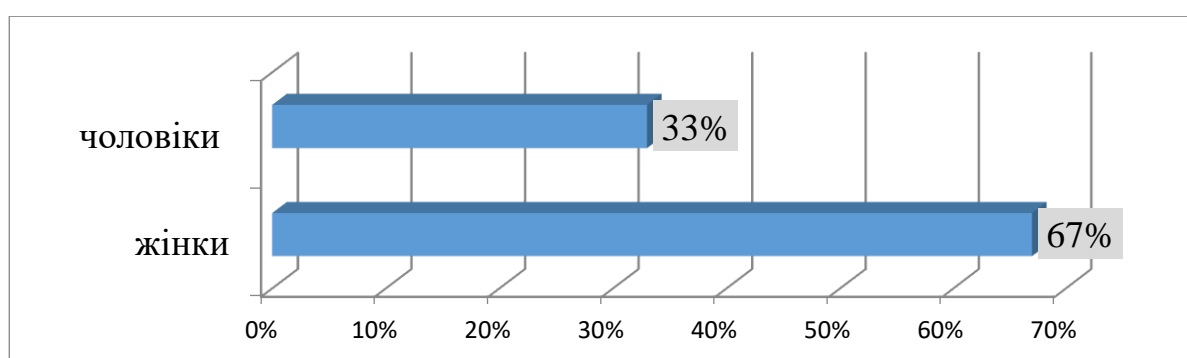


Рис 2.1 Розподіл персоналу по статі туристичної фірми «Boomtour»

Далі розглянемо вікову структуру персоналу туристичної фірми «Boomtour» (представимо її у вигляді рис 2.2).

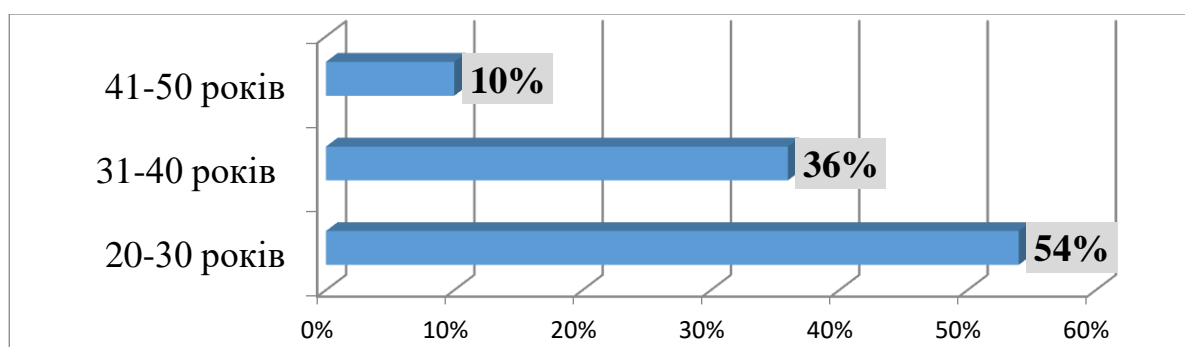


Рис 2.2 Вікова структура персоналу компанії туристичної фірми «Boomtour»

З рисунку 2.3 стає очевидним, що основна частина робітників компанії туристичної фірми «Boomtour» - 16 осіб (54%) у віці від 20 до 30 років, що свідчить про молодий, жіночий колектив. Кількість працівників у віці від 31 до 40 років складає 11 осіб - 36%, та кількість співробітників у віці від 41 до 50 років – 3 осіб (лише 10%).

Таким чином, середній вік співробітників туристичної фірми «Boomtour» знаходиться в діапазоні 25-35 років. Всі співробітники, старше 41 року мають великий стаж роботи в даній області (понад 20 років).

Аналізуючи рівень освіти працівників компанії, слід відзначити, що переважна кількість співробітників має вищу освіту – 76,7% (23 осіб), середню спеціальну освіту мають 7 осіб (23,3%) (Рисунок 2.4).

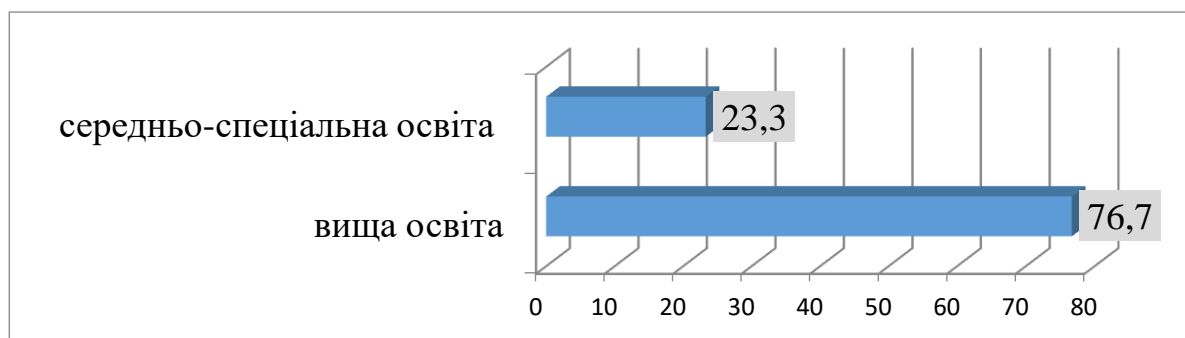


Рис 2.3 Рівень освіти персоналу компанії туристичної фірми «Boomtour»

Переважна кількість персоналу компанію добре володіють англійською мовою – 97% (29 чоловік). Це повністю відповідає вимогам сучасного суспільства до обов'язків фахівців туристичних компаній (Рисунок 2.4).

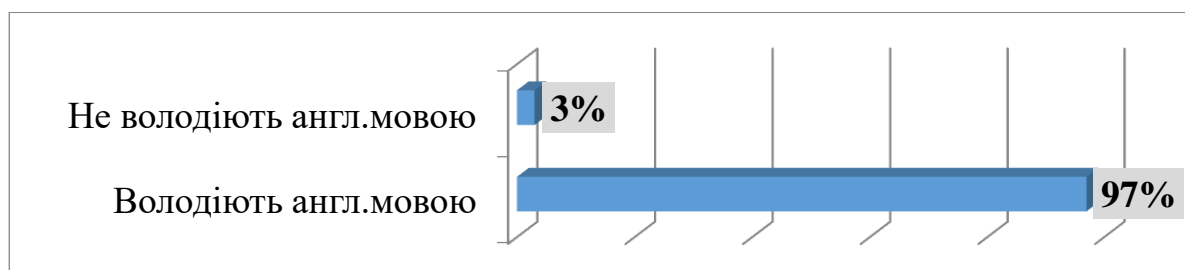


Рис 2.4 Рівень володіння англійською мовою персоналу туристичної фірми «Boomtour»

Підсумовуючи, відзначимо, що керівництво компанії намагається створити таку атмосферу в колективі, щоб всі працівники відчували свій внесок у загальну справу і знали, що є частиною компанії. Такий стиль управління називається

демократичним. У компанії практикується заохочення співробітників за їх конкретні результати. Система стратегічного планування компанії – глобальне управління фінансовими ресурсами, дотримання стратегії диверсифікації, основна мета – підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку туристичних послуг.

Далі, проаналізуємо ефективність внутрішньо-організаційних процесів туристичної фірми «Boomtour» (комунікацію, координацію і прийняття управлінських рішень).

Комунікація. Туристична фірма «Boomtour» відрізняється високим ступенем комп'ютеризації в питаннях обміну інформацією. Є доступ до Internet, всередині підприємства комп'ютери об'єднані в одну мережу (Intranet). Є й внутрішня телефонна мережа. Що стосується манери спілкування, то слід сказати, що обстановка в організації свідчить про неформальний стиль: співробітники спілкуються відкрито, називаючи один одного по імені. У компанії створюється дружня, тепла атмосфера (що в основному характерно для невеликих колективів). Накази та інші офіційні документи оформляються в письмовому вигляді.

Координація. У туристичній фірмі «Boomtour» всі основні процеси контролює заступник директор, який стежить за організацією правильної та оперативної роботи в фірмі. Всередині підрозділів контроль здійснюють безпосередні начальники підрозділів, які керують своїм відділом та несуть відповідальність за діяльність своїх співробітників перед директором.

Ухвалення управлінських рішень в туристичній фірмі «Boomtour» здійснюється одноосібно – генеральним директором. Періодично, у міру виникнення виробничої необхідності, генеральний директор компанії проводить зустрічі з начальниками відділів та надає інформацію, а вони, в свою чергу, передають її своїм підлеглим. Безпосередньо в процесі роботи інформація доводиться до відома тих працівників, які її потребують.

Управління персоналом в туристичній фірмі «Boomtour» здійснюється наступним чином – між керівництвом та працівниками укладено колективний договір. Колективний договір укладається з метою врегулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин, узгодження інтересів трудящих,

власників і уповноважених їм органів. Одним із додатків до колективного договору є правила внутрішнього трудового розпорядку. В правилах внутрішнього трудового розпорядку врегульовані питання прийняття та звільнення працівників, основні права та обов'язки працівників, обов'язки керівництва, робочий час і його вираження, час відпочинку, заохочення за успіхи в роботі, стягнення за порушення трудової дисципліни.

Для працівників установлюється п'ятиденний робочий тиждень з двома вихідними днями. Напередодні святкових і неробочих днів, визначених статтею 73 КЗпП, тривалість роботи скорочується на одну годину. Тривалість робочого часу працівників становить 40 годин на тиждень. Працівникам надаються щорічні та додаткові відпустки відповідно до чинного законодавства та затвердженого графіку відпусток. Щорічна основна відпустка надається працівникам тривалістю не менше 24 календарних дні [29].

Прийом працівників компанії починається з детального визначення хто потрібен підприємству. Традиційно в основі цього процесу лежить підготовка посадової інструкції, тобто документу, що описує основні функції співробітника, який займатиме певне робоче місце. Кадрове планування реалізується шляхом здійснення цілого комплексу взаємопов'язаних заходів, що об'єднуються в оперативному та стратегічному плані роботи з персоналом. При прийомі на роботу новим співробітникам дається випробний термін (як правило, не менше двох місяців), протягом якого визначається компетентність працівника, бажання і здатність працювати в колективі («командою») і в даній сфері виробництва, виробляються певні навички, набувається досвід роботи. На цей період з ними укладається трудова угода, що складається за типовою формою. Після успішного проходження випробувального терміну новий співробітник приймається в штат.

В туристичній фірмі «Boomtour» використовуються адміністративні, соціальні та економічні методи управління персоналом. До адміністративних методів належать внутрішній корпоративний кодекс та державні закони, що регулюють діяльність працівників різних відділів, а також внутрішні неформальні інструкції компанії. Економічні методи на підприємстві ґрунтуються на системі преміювання

працівників та нарахуванні штрафів за порушення інструкцій, невиконанні встановлених норм та ін. Соціальні методи в туристичній фірмі «Boomtour» включають організацію заходів, що сприяють підвищенню мотивації робітників, наприклад нагородження кращих працівників та аптек на загальних зборах усіх працівників підприємства. Вирішення трудових конфліктів в туристичній фірмі «Boomtour» здійснює безпосередньо керівник. Використовуються такі методи запобігання трудових конфліктів: анонімне опитування працівників, комплекс тестів на виявлення конфліктності кадрів, також, на співбесіді відділ кадрів здійснює тестування потенційних працівників задля підбору колективу з необхідними психологічними характеристиками.

2.3. Аналіз існуючої на підприємстві системи мотивації персоналу

Організація роботи з персоналом в туристичній фірмі «Boomtour» покладена не тільки на відділ по роботі з персоналом, але й на керівників підрозділів. Формування стратегії управління персоналом визначається прийнятою керівництвом стратегією діяльності даної компанії. При визначенні цілей управління персоналом враховані цілі компанії, економічні аспекти, потреби і інтереси працівників. Такі як гідна оплата та задовільні умови праці, можливості розвитку і реалізації здібностей працівників і інші.

Формування ідеології та принципів кадрової роботи в туристичній фірмі «Boomtour» - це динамічний процес, результати якого повинні бути відображені і закріплені у вигляді внутрішніх нормативних документів, а їх положення реалізовуватися в повсякденній роботі усіма керівниками структурних підрозділів, починаючи з генерального директора. Ці документи являють собою набір етичних норм, що не підлягають порушенню в роботі з персоналом.

До числа основних завдань, покладених на менеджерів з персоналу в туристичної фірми «Boomtour» відносяться: створення здорового і працездатного трудового колективу, здатного виконати намічені тактичним планом цілі; формування оптимальної статевовікової і кваліфікаційної структури трудового

колективу компанії; підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації персоналу підприємства; вдосконалення організації праці; стимулювання працівників; створення сприятливих умов праці для персоналу; підвищення продуктивності і якості праці; оптимізація коштів на утримання персоналу.

Проблема відбору кадрів перед керівництвом в туристичної фірми «Boomtour» підприємства буває в двох випадках: при створенні нових підрозділів і при заміщенні вакантних посад. Для першого випадку характерно вивчення великого числа кандидатів, для яких з числа наявних вакансій підбирається відповідна робота та при обмеженому числі кандидатів вибирається той, який за своїми особистими і професійними якостями в найбільшій мірою відповідає вимогам професіограми.

Набір і відбір кадрів – одне з найважливіших напрямків діяльності відділу з персоналу туристичної фірми «Boomtour», так як від кваліфікації та надійності співробітників залежить результативність їх діяльності та відповідно – прибуток компанії. Набором співробітників займається фахівці – менеджери з персоналу. Перед тим, як проводити безпосередній набір вони оцінюють наявні ресурси компанії (чисельність персоналу, відповідність до штатного розкладу, наявність кадрового резерву тощо), прогнозують чисельність персоналу для реалізації короткострокових і перспективних цілей фірми. Менеджери з персоналу здійснюють відбір кандидатів на відкриті вакансії спочатку аналізуючи на відповідність посаді резюме, надіслані кандидатами.

Первинне виявлення відповідності претендента на посаду відбувається шляхом аналізу документів кандидатів такі, як анкета, резюме. Спеціаліст пропонує стандартний бланк заяви, що включає відомості про прізвища, вік, освіту, досвід роботи, спеціальні пункти. Заява може бути поєднана з анкетною, що містить питання про попередню роботу, розмір заробітної плати, причини звільнення, інтереси та ін. А також про досвід участі в громадських організаціях, нагороди, почесні звання.

В результаті реалізації процедури відбору резюме кандидатів менеджер по персоналу туристичної фірми «Boomtour» становить висновок про доцільність особистої зустрічі з претендентом. Запрошення зазвичай робиться попередньо по телефону, але обов'язково підтверджується письмово. Результати ознайомчої

співбесіди дозволяють менеджеру з персоналу туристичної фірми «Boomtour» відсіяти відразу ж до 80% претендентів на вакансію. А для решти вибирають найбільш відповідні способи подальшої перевірки та професійних і психологічних якостей з метою встановлення їх придатності для роботи і виконання посадових обов'язків.

Не менш важливою, ніж система підбору співробітників в системі управління персоналом туристичної фірми «Boomtour» виступає система мотивації співробітників. Далі розглянемо ефективність функціонуючої в організації системи мотивації персоналу, яка визначає результативність діяльності компанії в цілому. Слід також зазначити, що формування системи мотивації персоналу в компанії (як складової системи управління персоналом) передбачає не тільки вивчення потреб усіх категорій персоналу, а й створення умов для їх задоволення, реалізацію досяжних завдань, забезпечення контролю за рівнем професійної і громадської активності, оцінки трудової поведінки та результатів діяльності, застосування винагород в якості стимулів продуктивної праці, а також застосування системи покарань.

Аналіз існуючої системи мотивації персоналу туристичної фірми «Boomtour» продемонстрував нам, що на даному підприємстві застосовуються як матеріальні, так і нематеріальні методи стимулювання персоналу. В якості матеріального стимулювання в основному виступає заробітна плата, нарахована відповідно до тарифної системи оплати праці, а преміювання згідно з Положенням про преміювання працівників компанії на розсуд генерального директора туристичної фірми «Boomtour». Безумовно, одним з головних чинників матеріального стимулювання працівників компанії є заробітна плата. Саме її рівень більш ніж інші методи мотивації визначає ступінь і якість витрат праці співробітників підприємства.

Однак, система оплати праці повинна створювати у людей почуття впевненості і захищеності, включати дієві засоби стимулювання і мотивації, забезпечувати процес відтворення витраченої енергії (відновлення працівників). Крім заробітної плати до посадових окладів працівників встановлено такі доплати

(преміювання): доплата за суміщення професій (посад), збільшення обсягу роботи; доплата за надмірну роботу оплата години в розмірах і порядку, передбачених законодавством про працю; доплата в разі смерті в результаті нещасного випадку під час виконання посадових обов'язків; доплата за вихідні і святкові дні.

Преміювання працівників здійснюється щомісяця з метою заохочення співробітників за якісне і своєчасне виконання трудових обов'язків, прояв ініціативності та підприємливості в трудовій діяльності. Однак, співробітники повністю позбавляються премії в наступних випадках: невиконання або неналежного виконання трудових обов'язків, передбачених посадовими чи технічними інструкціями; вчинення дисциплінарного проступку; заподіяння матеріальних збитків підприємству або нанесення шкоди його діловій репутації; порушення технологічної дисципліни; порушення правил техніки безпеки та охорони праці, а також правил протипожежної безпеки.

В компанії також виплачується одноразові виплати: в зв'язку з відходом на пенсію; працівникам, що досягли ювілейного віку 30, 35, 40, 45, 50, 55, 60 років, нагородженим грамотою, згідно з наказом; оплата ритуальних послуг у разі смерті в результаті нещасного випадку під час виконання посадових обов'язків; виплати жінкам при народженні дитини.

Оплата праці використовується як найважливіший засіб стимулювання сумлінної праці. Індивідуальні заробітки працівників визначаються їх особистим трудовим внеском, якістю праці, результатами виробничо-господарської діяльності та максимальним розміром не обмежуються. За базу використовується тарифна система оплати праці.

Заробітна плата працівників складається з наступних частин: посадового окладу, доплат та премій. Крім того, в компанії діє система добровільного медичного страхування і страхування від нещасних випадків, яка фінансується за рахунок утримання із зарплати співробітників 1,5%. Також, підприємство дбає про здоров'я свого персоналу, і щорічно проводить медичний огляд співробітників, що входить у вартість щомісячного утримання 1,5% із заробітної плати співробітників.

В якості нематеріальних методів мотивації персоналу на, які підвищують задоволеність персоналу умовами праці, покращують соціально-психологічний клімат в колективі та процеси комунікації в колективі, в компанії щорічно проводяться святкові заходи, присвячені Дню захисника Вітчизни, Міжнародного Дня 8 березня, Дню Незалежності України, Дню компанії й т.п. Також, компанією щорічно для співробітників та їх сімей купуються путівки в санаторно-оздоровчі профілакторії та табори України. Згідно з аналізом внутрішньої документації відділу кадрів, в період за 2021-2022 рр, підприємством було придбано 19 путівок для дітей співробітників в дитячі оздоровчі установи:

1) Пансіонат-Дитячий спортивно-оздоровчий центр "Каштан" (Одеська обл, Татарбунарський р-н.,с. Лиман,вул. Степова 1(Катранка)) - відвідали 6 дітей.

2) Дитячий заклад оздоровлення та відпочинку "Альбатрос" (Одеська обл, Овідіопольський р-н., с. Каролино-Бугаз) - відвідали 8 дітей.

3) Дитячий оздоровчий табір імені Юрія Гагаріна (Одеська обл, м. Одеса, вул. Дача Ковалевського 128) - відвідали 5 дітей. Однак відпочинок реалізується без відвідування моря, враховуючи ситуацію в країні, діти оздоровлюються дихаючи свіжим морським повітрям та плавають в басейнах. Відвідування пляжу заборонено.

Таким чином, відповідно до проаналізованих результатів, стає очевидним, що керівництво туристичної фірми «Boomtour» піклується не тільки про здоров'я співробітників, але також і про здоров'я членів їх сім'ї.

Далі, коротко проаналізуємо рівень і динаміку заробітної плати провідних категорій персоналу туристичної фірми «Boomtour» за 2021-2022 рр. [29].

Згідно з даними таблиці 2.3. спостерігається позитивна динаміка зростання рівня заробітної плати працівників туристичної фірми «Boomtour» за звітний період. Однак, відзначимо, що, не дивлячись на позитивну динаміку рівня зарплат співробітників туристичної фірми «Boomtour» спостерігається суттєвий показник плинності кадрів.

Таблиця 2.3

Рівень і динаміка заробітних плат співробітників туристичної фірми
«Boomtour» за категоріями персоналу за 2021-2022 рр.

Категорії персоналу	Показники за 2019 рік (тис. грн. на міс.)	Показники за 2020 рік (тис. грн. на міс.)
Генеральний директор	25000	28000
Заступник генерального директора	23000	25000
Головний бухгалтер	20000	22000
Бухгалтер-економіст	15000	18000
Касир	12000	15000
Маркетолог	12000	14000
Туристичний гід	12000	15000
Начальник відділу персоналу	20000	22000
Менеджер з персоналу	15000	18000
Менеджер з продажу туристичного продукту	10000-12000 (в залежності від обсягу продажів)	13000-15000
Водій	10000	12000
Програміст	14000	15000

Рух персоналу в туристичній фірмі «Boomtour» є однією з найбільш важливих функцій менеджменту в організації. Рух кадрів включає в себе сукупність всіх випадків внутрішнього та зовнішнього руху працівників. Внутрішній рух – являє собою переміщення працівників усередині підприємства на постійній і тимчасовій основі. Під зовнішнім рухом розуміється сукупність всіх випадків надходження на підприємство кадрів ззовні і всіх випадків вибуття їх за межі підприємства. Для оцінки інтенсивності зовнішнього руху розглянемо такі показники плинності кадрів.

Аналізуючи плинність кадрів в туристичній фірмі «Boomtour», слід зазначити, що кількість персоналу, що залишають підприємство в 2022 році збільшилася на 0,8% в порівнянні з показниками 2021 року (див. Таблицю 2.4) [29].

Таблиця 2.4

Аналіз плинності кадрів в туристичній фірмі «Boomtour» за 2022 рр.

Показники за 2021 рік	Показники за 2022 рік
10% (звільнилося 3 співробітника)	16,6% (звільнилося 5 співробітників)

В ході індивідуальної бесіди, проведеної з співробітниками туристичної фірми «Boomtour» з'ясувалося, що основними причинами звільнення є такі: відсутність можливості підвищення кваліфікації або перекваліфікації, відсутність кар'єрного росту; конфлікти з працівниками та клієнтами компанії, стреси на роботі; незадоволеність співробітників методами матеріальної мотивації в компанії; ненормований робочий день, який додатково не оплачується;

Підводячи підсумок, відзначимо, що згідно з результатами проведеного нами практичного дослідження, значущими показниками існуючої проблеми туристичної фірми «Boomtour», є: плинність кадрів, незадоволеність співробітників методами матеріальної і нематеріальної мотивації в компанії, конфлікти з працівниками та клієнтами компанії, стреси на роботі, ненормований робочий день, який додатково не оплачується, а також незадоволеність умовами праці.

Проаналізуємо основні методи та інструменти управління персоналом в туристичній фірмі «Boomtour». Управління персоналом в туристичній фірмі «Boomtour» здійснюють менеджери, а також лідери його трудових колективів і група осіб, що виконують разом з менеджерами управлінські функції (управлінський персонал). До категорії керівників підрозділів, які сприяють здійсненню функцій управління персоналом на підприємстві одночасно з відділом персоналу слід віднести наступні: генеральний директор, головний бухгалтер, начальник відділу персоналу. Апарат управління персоналом для ефективного впливу на об'єкт вимагає відповідної ефективної організації праці, яка включає в себе: порядок, правила службової поведінки апарату управління, діяльність якого спрямована на виконання завдань керівниками і спеціалістами відповідно до діючих посадових інструкцій та положень структурних підрозділів.

На організацію управлінської праці спрямованого на управління персоналом впливають стиль роботи керівника, методи, форми, рівень менеджера, інформаційна база, інноваційні та технічні засоби. Управління персоналом в компанії ґрунтується на комплексі регламентів, що визначають місце і роль кожного структурного підрозділу і кожного працівника в системі управління, на порядок, норми взаємодії між ними і форми впливу на об'єкт управління. Управління персоналом є результатом управлінської діяльності і невід'ємною частиною управління.

Мотивація персоналу в туристичній фірмі «Boomtour» складається з двох складових: матеріального і нематеріального стимулювання. З матеріальних методів мотивації керівництвом туристичній фірмі «Boomtour» застосовуються: своєчасна виплата зарплати за місяць; оплата днів тимчасової втрати працездатності (лікарняні); премії за підсумками роботи (проте, співробітники скаржаться на відсутність об'єктивності в обліку досягнень співробітників при призначенні керівництвом підприємства премій).

В туристичній фірмі «Boomtour» відсутні методи матеріальної мотивації, які присутні у конкурентів, до них слід віднести: оплату понаднормової роботи (в аналогічних компаніях туристичного сектора понаднормові оплачуються співробітникам в подвійному розмірі) та часткову оплату вартості обідів за рахунок підприємства. Якщо порівняти розмір оплати праці працівників в компанії туристичній фірмі «Boomtour» з її розміром в компаніях, що надають аналогічні послуги, а також з рівнем прожиткового мінімуму, то в цілому стає очевидним той факт, що зарплата співробітників робочих посад (в даному випадку менеджерів з продажів туристичних продуктів та туристичних гідів) значно нижче, ніж у конкурентів. А адже дана категорія персоналу становить більшість від загальної чисельності співробітників підприємства.

Дана ситуація свідчить про відсутність в туристичній фірмі «Boomtour» продуманої політики в області матеріального забезпечення працівників, що сприяє зниженню продуктивності праці, знижує мотивацію співробітників до постійного вдосконалення власних знань, умінь і навичок, всіляко ускладнює розкриття

творчого потенціалу співробітників і відповідно, знижує результативність діяльності підприємства в цілому.

Також, слід зазначити, що в туристичній фірмі «Boomtour» відсутня практика застосування нематеріальних методів мотивації персоналу, що істотно впливає на такі показники: лояльність персоналу, задоволеність працею і плинність персоналу. Заробітна плата, яка є обов'язковою, періодичної основою матеріального стимулювання на підприємстві, повинна на наш погляд при відповідних умовах посилюватися іншими мотиваторами.

В компанії відсутня система адаптації новачків, немає функціонуючої системи навчання персоналу, підвищення кваліфікації. В компанії також відсутня атестація персоналу, ротация кадрів. Що також, знижує результативність діяльності підприємства в цілому.

Підводячи підсумок, слід зазначити, що в даній компанії необхідно розробити і впровадити ефективну систему мотивації персоналу, що буде сприяти підвищенню результативності роботи співробітників зокрема і підприємства в цілому.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Проблеми управління персоналом в компанії

Ефективне управління персоналом і реалізація поставлених цілей в компанії цілком залежить від принципів і засобів, що застосовуються в процесі управління персоналом. Проведений аналіз функціонуючої системи управління персоналом в туристичній фірмі «Boomtour» продемонстрував нам наявність наступних проблем: відсутність ефективної системи мотивації персоналу в компанії; незадоволеність співробітників умовами праці; високий рівень плинності персоналу.

Так, наприклад, незалежно від того, що рівень зарплат по всіх посадах в туристичній фірмі «Boomtour» незначно виріс, показник плинності кадрів все одно залишився досить високим (так станом на кінець 2022 р. даний показник склав - 16,6%). Показник плинності кадрів в 2022 р. підвищився в порівнянні з 2021 р на 6,6%. Це є вкрай негативною тенденцією для будь-якого підприємства, тому що успіх роботи туристичної фірми «Boomtour» забезпечують саме працівники, які безпосередньо працюють в ній. Саме завдяки цьому, сучасна концепція управління компанією передбачає виділення серед великої кількості функціональних сфер управління підприємством сферу, яка пов'язана з управлінням кадровою складовою діяльності – персоналом організації. Відповідно, в компанії виникає необхідність реалізації наступних заходів:

- аналіз причин плинності персоналу;
- ефективна система підбору, найму та розстановки кадрів;
- забезпечення зайнятості персоналу з урахуванням інтересів діяльності компанії і самого працівника;
- застосування системи винагороди за працю за його результатами,
- просування працівників, створення кадрового резерву;

- впровадження системи трудової мотивації, обліку побутових проблем працівників та їх поліпшення і т.п.
- підвищення кваліфікації персоналу;
- проведення щорічної атестації персоналу;
- відповідність результатів атестації персоналу з розробленою на підприємстві системою мотивації.

В сучасних економічних умовах господарювання, однією з актуальних проблем, яка стоїть перед керівництвом підприємства, є проблема збереження наявного складу і рівня кваліфікації персоналу підприємств, а також ефективна мотивація персоналу. При складній економічній ситуації вирішення цього питання стає все складніше. Все більше працівників виявляють бажання змінити місце роботи, що в свою чергу призводить до такого явища як плинність кадрів.

Плинність кадрів – це сукупність звільнених працівників за власним бажанням або за недотримання правил трудового розпорядку [7,с.130]. Як правило, на підприємстві відбувається постійний рух персоналу, має місце постійне вибуття одних працівників і прийом інших. Рух персоналу відіграє значну роль в ефективності роботи підприємства, висока плинність персоналу призводить до зниження результативності трудової діяльності персоналу та зниження ефективності підприємства в цілому. Оскільки залучення нового персоналу вимагає витрат значних коштів (підбір, адаптація, навчання і ін.) І це не завжди приносить бажаний результат підприємству, то крім матеріальних витрат, витрачається час на те, щоб новий працівник досконало адаптувався до умов праці і займаної посади.

Якщо на підприємстві спостерігається висока плинність кадрів, то це в свою чергу, впливає на погіршення якості персоналу. Ось чому керівникам підприємств доцільніше з економічної точки зору вивчати і аналізувати причини, що впливають на плинність кадрів, і розробляти заходи по зменшенню масштабів цього явища. У класифікації причин плинності персоналу знаходять своє відображення сучасні особливості ринкової економіки зокрема, незадоволеність заробітною платою, умовами праці, режимом роботи, відсутністю ефективної системи мотивації, розвитку персоналу і просування по службі.

Причини плинності кадрів можна згрупувати за наступними напрямками: пов'язані з сімейно-побутовими обставинами; незадоволеністю умовами праці; порушенням трудової дисципліни; незадоволеність системою морального і матеріального стимулювання працівників; низька ефективність системи управління підприємством; стиль керівництва; взаємини в колективі; система професійного просування [37,с.177].

Проаналізувавши фактори впливу на причини плинності кадрів, їх можна згрупувати наступним чином: фактори, які можуть бути повністю керованими керівництвом підприємства (умови праці та побуту); фактори, частково керовані з боку управлінців (задоволеність працівника колективом, взаємини в колективі, форми мотивації і заохочення працівників до роботи) некеровані (демографічна ситуація, економічна ситуація, кліматичні чинники). Саме тому однією з першорядних завдань перед керівником підприємства стає своєчасне виявлення мотивів впливають на звільнення працівників. Це завдання ускладнюється ще й тим, що не існує єдиної моделі або способу задоволення потреб всіх працівників відразу. Оскільки кожен працівник – це неповторна особистість то до нього необхідно застосовувати індивідуальний підхід. На нашу думку, для виявлення мотивів звільнення слід періодично проводити соціологічне опитування працівників. Запобігання звільнень працівників має ґрунтуватися не тільки на аналізі мотивів звільнень, які вже відбулися, а й на даних про мотивацію потенційної плинності – готовності працівників до зміни місця роботи, зниження лояльності до організації і відсутності задоволеності умовами праці.

Провівши аналіз даних опитування співробітників, можна визначити рівень потенційної плинності як співвідношення кількості працівників, які мають бажання звільнитися, до загальної кількості опитаних. Такий підхід відповідає принципам ефективного управління. Тільки знаючи фактори готовності працівника до розірвання трудових зв'язків з підприємством, можна виявити, чим викликана незадоволеність роботою, і, тим самим запобігти небажаному звільненню. Це дозволить своєчасно вжити необхідних заходів для усунення причин, які спонукають до звільнення персоналу підприємства.

Для того щоб знизити плинність персоналу на підприємстві доцільно прийняти ряд заходів: поліпшення умов праці на робочому місці; розробка більш ефективної системи мотивації (як матеріальної, так і моральної); вдосконалення організації та нормування праці; вдосконалення процедури найму і звільнення працівників; розробка системи навчання та кар'єрного зростання; вдосконалення стилю і методів керівництва; поліпшення мікроклімату і організаційної культури на підприємстві; поліпшення побутового обслуговування (харчування, культурно-масової та спортивної роботи співробітників підприємства) [32, с.52].

Як показало опитування співробітників туристичній фірмі «Boomtour»:

- на підприємстві роботою задоволені лише 40% працівників. Головною причиною незадоволеності роботою є недостатньо висока оплата праці;
- працівники 23 особи (76,7%) чітко розуміють, яку винагороду отримують за результати своєї роботи;
- більшість працівників 20 осіб (67%) вважає, що, виконувана ними робота, не в повній мірі відповідає їх кваліфікації;
- співробітники оцінюють психологічний клімат як нормальний – 15 осіб (50%);
- найбільш привабливим для співробітників в процесі їх роботи є: можливість реалізувати себе в цій галузі 16 осіб (54%), можливість службового росту 6 осіб (20%), можливість спілкування з колегами і клієнтами 24 особи (80%);
- співробітники не завжди в повній мірі реалізують свій творчий хист (знання, вміння, навички) на роботі, сприяє цьому низький оклад, відсутність моральної зацікавленості;
- співробітники туристичній фірмі «Boomtour» не задоволені системою морального стимулювання – так вважають 20 осіб (67%) (види нематеріальних методів стимулювання в компанії не застосовуються);
- персоналу в процесі роботи притаманні такі фактори як, нерівномірна завантаженість протягом дня (місяця) і часта робота в режимі понаднормового часу, що додатково не оплачується;

- спостерігається також незадоволеність рівнем заробітної плати - 76,7% (23 осіб).

При цьому співробітники вельми задоволені умовами праці, але іноді відчувають високу відповідальність і негативний психологічний стан, пов'язаний з роботою. Плинність заважає створювати ефективно працюючу команду, негативно впливає на корпоративну культуру організації. Комплексний вплив факторів, що викликають плинність, вимагає такого ж комплексного впливу на неї. Сучасна людина живе в світі грошової мотивації, тому ніяке людське ставлення не може компенсувати працівникові грошової нагороди. Туристична фірма «Boomtour» витрачає значні часові та фінансові ресурси на навчання та розвиток персоналу, тому високий показник плинності кадрів не вигідний компанії.

Підводячи підсумок, слід зазначити, що в туристичній фірмі «Boomtour» в першу чергу необхідно переглянути систему оплати праці. Таким чином, аналізуючи причини плинності кадрів в компанії туристичній фірмі «Boomtour», ми прийшли до висновку, що висока плинність персоналу негативно впливає як на його якісний стан зокрема, так і на діяльність компанії в цілому. Отже, для поліпшення ситуації вважаємо за доцільне створити в компанії такий мотиваційний клімат, який би міг в повній мірі задовольнити потреби працівників, що в свою чергу допомогло розкрити їх трудовий потенціал і використовувати його на користь підприємства.

3.2. Розробка соціально-психологічних методів вдосконалення системи мотивації персоналу в туристичній фірмі «Boomtour»

Розглянемо основні заходи щодо вдосконалення діяльності в туристичній фірмі «Boomtour».

Виявлені в компанії основні проблеми вирішуються за допомогою розробки і впровадження ефективної системи мотивації співробітників.

1. Перш за все, розглянемо незадоволеність співробітниками рівнем заробітної плати (матеріальні методи стимулювання персоналу). В даному випадку, з метою підвищення задоволеності співробітників туристичній фірмі «Boomtour» рівнем

оплати необхідно переглянути тарифну сітку рівня оплати праці, рекомендується підвищити її розмір. Також, необхідно не просто розробити тарифну сітку з чіткою прив'язкою рівня оплати праці та результативності діяльності, а прив'язати її до результатів атестації персоналу, яка повинна проводитися 1-2 рази на рік з метою визначення відповідності співробітника займаній посади.

Атестація персоналу повинна проводитися за заздалегідь розробленою і затвердженою керівництвом підприємства процедурі. Персонал, який проходить атестацію, повинен бути попереджений про цілі її проведення та про вплив результатів, отриманих в ході атестації на подальшу трудову діяльність співробітників.

2. Другою проблемою в туристичній фірмі «Boomtour» є високий показник плинності кадрів. Основною причиною плинності персоналу є погані взаємини з колегами по роботі, часті конфлікти. Відзначимо, що в туристичній фірмі «Boomtour» відсутній кодекс корпоративної етики персоналу, де були б встановлені правила спілкування з працівниками та клієнтами, які б підтримували добрі взаємини як с співробітниками так і з клієнтами. Досить часто між деякими співробітниками виникають конфліктні ситуації, які значно погіршують психологічний клімат в колективі та знижують ефективність праці [11, с.284].

Для вирішення цієї проблеми керівництву туристичної фірмі «Boomtour» рекомендується розробити і впровадити корпоративну культуру в організації, організовувати корпоративні заходи, проводити конкурси, змагання між співробітниками і відділами на досягнення показників результативності праці, проводити тренінги, ділові ігри. Всі ці методи допоможуть поліпшити взаємини в трудовому колективі, знизити рівень конфліктності, підвищити рівень згуртованості персоналу, а також сформувані і розвинути лояльність співробітників до організації.

Корпоративними заходами можуть бути: корпоративні свята, святкування особистих свят співробітників в колективі, організація командної роботи. Так само можна запропонувати організацію спільного відпочинку персоналу, створення конкурсів, в яких співробітники можуть приймати командну участь. Якщо в колективі будуть налагоджені добрі людські взаємини, то це додасть команді не

тільки додатковий інтерес до праці, це стане чудовою мотивацією до поліпшення продуктивності праці.

Додаткова мотивація працівників туристичної фірми «Boomtour» призведе до наступних позитивних результатів: покращиться якість роботи в колективі, що підвищить результативність праці; підвищиться особиста зацікавленість працівника в результаті праці; підвищиться відповідальність за виконання доручень і прийняття рішень; покращиться психологічна готовність до роботи в стресових умовах; підвищиться стійкість професійної діяльності в кількісних і якісних аспектах; налагодиться механізм комунікації співробітників.

3. Третьою проблемою в туристичній фірмі «Boomtour» є незадоволеність співробітників умовами праці. З метою підвищення мотивації персоналу і поліпшення умов їх трудової діяльності, необхідно також поліпшити умови праці. Позитивний психологічний настрій на трудову діяльність створює умови праці. Хороші умови праці підсилюють мотивацію незначно, тоді як погані умови різко її знижують [33, с.1025].

Прийнято виділяти такі фактори умов праці: санітарно-гігієнічні: вологість, атмосферний тиск, забрудненість пилом, освітлення; соціально-психологічні: фізичне навантаження, темп роботи, нервово-психічна напруга, монотонність роботи, організація робочого місця, режим праці та відпочинку, функціональні якості обладнання, допоміжних засобів і т. п; умови робочого місця. Вирішити проблему ефективної мотивації в туристичній фірмі «Boomtour» можливо також за допомогою застосування соціально-психологічних методів мотивації персоналу до праці [26, с.64]. Для підвищення мотивації за допомогою соціально-психологічних методів, можна переглянути основні умови соціального забезпечення співробітників даної компанії використовуючи діючий соціальний пакет, поліпшити його зміст.

При розробці і впровадженні методів мотивації персоналу в туристичній фірмі «Boomtour» необхідно враховувати, що одним з основних дієвих методів нематеріальної мотивації персоналу є застосування об'єктивних критеріїв оцінки працівників і публічне визнання їх успіхів у роботі. Правильно розроблена система нематеріальної мотивації забезпечує безпечні умови діяльності підприємства

шляхом досягнення економічних, соціальних та організаційних цілей. Необхідно також враховувати основні переваги та недоліки методів матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу, з метою обґрунтування і прогнозування ефективності їх подальшого практичного застосування в туристичній фірмі «Boomtour». Актуальним є застосування методів нематеріальної мотивації співробітників, які дозволять утримувати високий рівень продуктивності і якості праці, і одночасно економити на витратах на оплату праці. Також, при розробці та впровадженні методів мотивації персоналу вибір методів мотиваційного впливу повинен носити максимально об'єктивний характер і відображати структуру мотивів працівників і підприємства в цілому, тільки в цьому випадку система буде ефективною.

Труднощі оцінки ефективності методів мотивації персоналу полягає у відсутності кількісних показників. На перший план виходять такі показники як якість праці, здатність використовувати наявний у компанії інноваційний потенціал. Для підвищення результативності та спрощення процесу аналізу і оцінки мотивації необхідно розробляти мотиваційну структуру компанії, яка буде основою для розробки систем мотивації і стимулювання співробітників.

На сьогоднішній день використання матеріального заохочення співробітників без орієнтування на нематеріальну мотивацію не принесе такого ефекту як при використанні цих двох методів у комплексі. Тому що, нематеріальна мотивація повинна бути постійним пріоритетом і частиною культури в туристичній фірмі «Boomtour», яка базується на емоційних і внутрішніх потребах працівників, а монетарна мотивація повинна носити додатковий преміальний характер і посилювати загальний мотиваційний механізм. Таким чином, слід зазначити, що ефективний мотиваційний механізм повинен спиратися, перш за все, на діючу систему матеріального і нематеріального стимулювання персоналу в туристичній фірмі «Boomtour», а також бути узгодженим із стратегією його розвитку.

Розробивши систему мотивації, спрямовану на задоволення потреб працівників в туристичній фірмі «Boomtour» відповідно до того, які чинники вони вважають найбільш значущими, можна створити сприятливі умови для досягнення

цілей підприємства. Виходячи з того, що об'єктом стимулювання є працівники різних категорій, треба брати до уваги відмінність в їх стимулюванні. Так, для молодих працівників найбільш значимими факторами є: кар'єра, життєвий успіх, суспільне визнання, дохід.

Для працівників перед пенсійного віку сильними мотивами підвищення продуктивності праці є визнання їх авторитету, цінності, незамінності для компанії, стабільність, гарантії, страхування тощо. Для співробітників, чиє фінансове становище досить благополучне, моральні мотиви можуть бути значно вагомішим, ніж матеріальні. Такі працівники надають великого значення і змісту роботи, отримують задоволення від самого процесу роботи і від досягнутого результату.

Нестабільне фінансове становище співробітників іноді обумовлює переважання матеріальних мотивів над моральними мотивами. Тому вміння розрізняти потреби працівників є основою формування у них активної трудової поведінки та досягнення підприємством основної мети - максимізації прибутку. Для формування належного ставлення до праці у співробітників туристичної фірми «Boomtour» необхідно створити такі умови, при яких працівник сприймає би свою працю як свідому діяльність, необхідну для нормального матеріального забезпечення себе і сім'ї, як джерело самовдосконалення, основу професійного і службового зростання.

Проведення аналізу спеціалізованої наукової літератури дозволило нам виділити основні дієві методи нематеріальної мотивації персоналу туристичній фірмі «Boomtour», серед яких: сприйняття працівника як особистості, повагу до нього, його потреб та інтересів; створення безпечних, комфортних умов праці; забезпечення моральної і соціальної захищеності трудового колективу; створення і надання рівних можливостей для професійного просування працівників; залучення працівників до різних програм навчання і підвищення кваліфікації; створення атмосфери відкритого суперництва в трудовому колективі з регулярним підбиттям підсумків змагання; забезпечення відповідності винагороди працівника результатами його праці; застосування об'єктивних критеріїв оцінки працівника; створення якомога прозорої системи оцінки та оплати їх праці; справедливий

розподіл доходів; публічне визнання успіхів працівників в роботі, підтвердження їх цінності для підприємства різними доступними для керівництва способами;

Вибір методів немонетарного мотиваційного впливу повинен носити максимально об'єктивний характер і відображати структуру мотивів персоналу компанії в цілому, тільки в цьому випадку система буде ефективною. Важливо враховувати той факт, що правильно розроблена система нематеріальної мотивації персоналу дозволяє не тільки активізувати потенціал людини в напрямку досягнення мети, але і приносить задоволення працівнику в процесі праці за допомогою задоволення його потреб та забезпечує безпечні умови діяльності всієї організації шляхом досягнення економічних, соціальних та організаційних цілей.

Підвищення значення трудових і статусних мотивів співробітників туристичної фірми «Boomtour» не означає зниження ролі матеріальних стимулів. Вони залишаються важливим фактором, здатним істотно підвищити трудову активність та сприяти досягненню високих результатів індивідуальної та колективної діяльності підприємства. Розроблена і впроваджена ефективна система мотивації праці персоналу повинна розвивати почуття належності до конкретної організації.

Ефективна система мотивації персоналу дозволяє істотно підвищувати продуктивність праці співробітників, поліпшити конкурентоспроможність компанії на ринку послуг міста, оскільки незадоволений працівник не виконує роботу якісно, поширює негативну інформацію про компанію, в результаті чого знижується лояльність до підприємства втрачається репутація і престиж, що тягне за собою зниження конкурентоспроможності і зниження прибутку.

Також, з метою підвищення задоволеності персоналу системою стимулювання праці необхідно розробити і впровадити атестацію персоналу, результати якої будуть впливати на підвищення або зниження рівня оплати праці, на кар'єрне зростання співробітників, виявляти необхідність в підвищенні кваліфікації або перекваліфікації співробітників, формувати кадровий резерв, а також, згідно з результатами атестації можна формувати кадровий резерв на підприємстві.

При можливості, необхідно вжити комплекс заходів, спрямований на поліпшення умов праці співробітників, а також розробити і впровадити корпоративну культуру, яка сприятиме поліпшенню взаємодії в трудовому колективі, зниження конфліктності і рівня плинності кадрів.

Основні напрямки технології впровадження розроблених пропозицій:

1. Створення кадрового резерву в туристичній фірмі «Boomtour», який буде стимулювати працівників, так як вони будуть бачити дійсні перспективи для себе, що тягне за собою і збільшення заробітної плати. З урахуванням того, що велика частина працівників орієнтована на грошову винагороду за результатами праці, то, відповідно, дана форма нематеріального стимулювання буде задіяти і механізми, які здатні впливати на працівників інструментального та люмпенізованого типів, які домінують серед працівників компанії.

2. Створення комунікаційного поля, яке буде залучати до процесу спілкування, забезпечувати необхідну взаємодію. Працівники будуть відчувати себе наближеними до процесу вирішення питань, що дасть їм можливість відчутти значимість, отримати визнання професіоналізму через вираз схвалення з боку керівництва при вирішенні різних питань. Дуже важливо таке заходи при роботі з професійним типом працівників, оскільки для них важливе визнання, цінність роботи, їх знання, які вони можуть привнести в виробничий процес;

Для підвищення мотивації за допомогою соціально-психологічних методів, можна переглянути соціальне забезпечення, використовуючи діючий соціальний пакет, поліпшити його зміст.

3. Впровадження методів нематеріального стимулювання працівників: оплачені святкові дні; оплачені відпустки; оплачені дні тимчасової непрацездатності; оплачений час на обід; медичне страхування в компанії; страхування від нещасних випадків; допомога в підвищенні освіти, профпідготовки та перепідготовки.

4. Ефективна адаптація нових співробітників та можливість просування по кар'єрних сходах також суттєво підвищить рівень мотивації співробітників даної туристичної фірми та підвищить рівень лояльності персоналу.

5. Проведення щорічної атестації персоналу, яка дозволить вирішити такі цілі в організації: виявити необхідність в навчанні або підвищенні кваліфікації персоналу; дає можливість сформувати кадровий резерв на підприємстві; сприяє просуванню по кар'єрних службі співробітників; впливає на рівень оплати праці і бонуси; дозволяє виявити основні проблеми в трудовій діяльності персоналу на підприємстві; підвищити ефективність системи відбору та адаптації співробітників на підприємстві; визначити рівень лояльності персоналу до організації; виявити незадоволеність персоналу умовами праці; запобігти плинності кадрів або значно знизити її рівень; розробити ефективну систему мотивації персоналу.

За підсумками проведення атестації необхідно розробити ефективну систему мотивації, яка повинна включати не тільки методи матеріального стимулювання, а й методи не матеріального стимулювання. Потрібно враховувати, що для багатьох працівників саме фінансова стабільність є основною запорукою стабільності життєдіяльності в сучасному суспільстві. Однак, в діючих ринкових умовах для підприємства небезпечно просто збільшувати оплату праці співробітників, які не зв'язавши цей процес з показниками ефективності праці [9, с. 92]. Інакше це спровокує появу незадоволеності персоналу відсутністю справедливості і об'єктивності в умовах оплати праці. Тому підвищення рівня зарплати і нарахування премій в туристичній фірмі «Boomtour» повинні відповідати результатам проведеної атестації.

Необхідно також враховувати, що підвищення рівня оплати праці співробітників, викличе конкуренцію на ринку роботодавців, але не працівників. Використовуючи ефективний метод мотивації персоналу заробітною платою в туристичній фірмі «Boomtour», можна також підвищити відсоток бонусів за виконану роботу, і за перевиконання встановлених показників роботи співробітнику пропонується збільшити відсоток бонусів в 1,5 рази.

Таким чином, співробітник буде зацікавлений не тільки виконати встановлену норму роботи, а й перевиконати. Співробітники туристичної фірми «Boomtour» будуть чітко бачити, до чого їм необхідно прагнути як для себе, так і для підприємства. Шляхи вдосконалення мотивації в туристичній фірмі «Boomtour»

полягають в розробці методів підвищення матеріальної і нематеріальної мотивації персоналу, до яких відносяться наступні (див. Таблицю 3.1).

Таблиця 3.1

Методи матеріальної і нематеріальної мотивації співробітників туристичної фірми «Boomtour»

Методи матеріальної мотивації	Методи нематеріальної мотивації
Підвищення рівня доходів в залежності від продуктивності праці (заробітна плата співробітника залежить від обсягу виконаної роботи і від її якості);	Підвищення соціального статусу, який дає робота. Підвищення лояльності співробітників
Матеріальне заохочення за ненормований робочий день і роботу у вихідні та святкові дні	Ефективне планування власного робочого часу співробітниками, гнучкий графік роботи, при підвищенні ефективності праці.
Навчання за рахунок компанії, курси підвищення кваліфікації або перекваліфікації	Можливість професійного зростання. Можливість самореалізації співробітників.
Можливість отримання кредитів (на житло, машину та ін.);	Високий рівень відповідальності в компанії, зниження плинності кадрів, підвищення задоволеності умовами праці
Поздоровлення співробітників зі знаменними подіями в їх особистому житті (народження дітей, ювілеї та ін.)	Розвиток доброзичливих взаємин в колективі, ефективно командоутворення, згуртування колективу, зниження рівня конфліктності підвищення лояльності
Матеріальна допомога при хворобі або смерті працівників або членів їх сімей	Підвищення лояльності до компанії.

Наступне, що нами буде запропоновано, це усунення демотивуючих факторів. Під демотивуючими факторами розуміються чинники, які знижують мотивацію працівників до праці.

До них можуть належати: конфліктність, внутрішній дискомфорт, високий рівень стресу, невідповідність дій керівника його ж словами, недосяжні цілі, родинні

зв'язки, зрівнялівка і ін. Важливо усунути демотивуючі співробітників фактори різними інструментами організаційного розвитку персоналу або інструментами системи оплати праці персоналу.

Так само, рекомендуємо, звернути увагу на «прозорість» системи винагороди. Співробітник повинен розуміти і вміти прорахувати, які зусилля він повинен докласти для досягнення необхідного результату і розуміти на яку винагороду він може розраховувати за виконання своїх посадових обов'язків.

Принцип справедливості означає, що за виконання одних і тих же завдань буде здійснюватися однакова плата працівникам, незалежно від їх різниці в статусі та інших особистісних факторів. За більший внесок або відповідальність співробітник повинен отримувати більшу зарплату.

Несправедливість винагороди може призводити до таких явищ, як: мінімальне докладання зусиль у своїй діяльності; демотивація співробітника, втрата їм інтересу до роботи; пошуки паралельних доходів; крадіжка; інтриги; звільнення. Справедливість можна встановити, якщо провести оцінку посад / робочих місць і встановити рівень заробітної плати (постійну частину) відповідно до цінністю посади для компанії: чим вона вища, тим вище постійна частина зарплати, а величина змінної частини заробітної плати залежить від результатів діяльності конкретного співробітника .

Так само нами пропонується ввести винагороду, як за індивідуальні, так і за колективні результати праці. На ефективність системи мотивації впливає здатність враховувати, як індивідуальний, так і колективний результат діяльності. В цьому випадку система оплати праці повинна стимулювати такі якості персоналу, як: надання взаємодопомоги, підтримка, правильна розстановка пріоритетів при розподілі ресурсів. Також, на наш погляд, доцільно впровадити систему нематеріального стимулювання співробітників компанії і чітко позначити види заохочення (дивитися в таблиці 3.2).

Таблиця 3.2

Види нематеріальної мотивації співробітників туристичній фірмі «Boomtour»

Метод нематеріальної мотивації	Спосіб заохочення співробітників
Пропозиція щодо вирішення нестандартних задач, поставлених керівником.	Почесна грамота, дошка пошани або занесення в книгу пошани компанії в залежності від значимості вирішеною завдання, безкоштовні курси.
Пропозиції відносно поліпшення умов праці (підвищення ефективності роботи, поліпшення умов праці та ін.) в якій-небудь сфері діяльності компанії	Почесна грамота, усна подяка керівника, персональний відзнаку, безкоштовні курси.
Оригінальність у вирішенні завдань	Почесна грамота, дошка пошани, підвищення кваліфікації за рахунок компанії.
Добровільне взяття на себе будь-яких зобов'язань не обумовлених посадовими обов'язками (наприклад, організація дружнього змагання).	Усна подяка, подарунки, дошка пошани, підвищення кваліфікації за рахунок компанії.
Вміння працювати в команді.	Дошка пошани, грамота, усна подяка, поліпшення умов праці, безкоштовні курси підвищення кваліфікації.
Отримання найбільшої кількості позитивних відгуків від клієнтів.	Підвищення в посаді, поліпшення умов праці, придбання робочих матеріалів, грамота, дошка пошани, цінні подарунки.

Розглянувши в туристичній фірмі «Boomtour» систему мотивації, у нас також виникла ідея розробити і впровадити ряд заходів, спрямованих на згуртування колективу: організувати спільне проведення корпоративних заходів для співробітників; святкування корпоративних свят; подарунки співробітникам і дітям до свята; святкування значущих подій в житті співробітників; корпоративний журнал, журнал сайт; спільні походи в театр, кіно. Також, зауважимо, що при створенні системи винагороди слід встановити чіткі терміни виплати винагороди. Затримка заробітної плати призводить до зниження мотивації персоналу. При виплаті змінної частини заробітної плати слід скоротити час досягнення результату і отримання зарплати.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного теоретичного аналізу спеціалізованої літератури, присвяченої дослідженню даної проблематики, було визначено, що необхідність управління соціальною відповідальністю стає невід'ємною частиною функціонування підприємств, оскільки воно сприяє зміцненню репутації компанії, підвищенню її конкурентоспроможності, залученню талановитих працівників і збереженню довіри споживачів. Реалізація соціальної відповідальності може визначати успіх і стійкий розвиток підприємства в сучасному бізнес-середовищі. Ця тема набуває все більшої актуальності для українських компаній, і впровадження соціальної відповідальності може суттєво позитивно вплинути на суспільство.

Проте успішне здійснення корпоративної соціальної відповідальності потребує врахування специфіки українського бізнес-середовища та поступового адаптування західних ідеалів та практик до національних реалій і потреб. Тому розробка і успішна реалізація стратегії корпоративної соціальної відповідальності відіграють важливу роль у поліпшенні взаємин організації з різними зацікавленими сторонами, такими як працівники, споживачі, постачальники, державні органи, громадські організації та суспільство в цілому. Це сприяє налагодженню позитивного діалогу, підвищенню рівня довіри та співпраці з різними стейкхолдерами.

Крім того, стратегія корпоративної соціальної відповідальності може забезпечити організації конкурентні переваги, такі як покращення репутації, залучення нових клієнтів, збереження талановитого персоналу, зниження ризиків та поліпшення фінансових показників. У результаті впровадження стратегії корпоративної соціальної відповідальності сприятиме загальній ефективності діяльності організації, створюючи міцну основу для її успішного розвитку.

Проаналізувавши ефективність діяльності компанії туристичної фірми «Boomtour», ми прийшли до висновку, що вона є достатньо конкурентоспроможною на ринку туристичних послуг. Туристична фірма «Boomtour» – це багатопрофільна українська туристична компанія, яка була заснована в 2010 році. Компанія займає

передові позиції на ринку, входячи в число найбільш успішних туристичних компаній України. До найбільш популярних туристичних напрямків компанії відносяться: Азія, Америка, Африка, Європа.

Відносно зовнішньої соціальної відповідальності по відношенні до клієнтів, відзначимо, що дана туристична фірма намагається максимально задовольнити бажання клієнтів з різними фінансовими можливостями, забезпечити безпеку та комфорт на всіх етапах відпочинку, починаючи з перельоту та закінчуючи поверненням додому. Завдяки туристичній фірмі «Boomtour» можна здійснити незабутній пляжний відпочинок, екскурсійні поїздки і багато інших турів серед неймовірного їх різноманіття. Найбільш популярними напрямками серед українських «любителів» відпочинку напрямками є: Єгипет, Туніс, Туреччина, Болгарія, Об'єднані Арабські Емірати, Греція. Компанія пропонує добре відпрацьовані схеми маршрутів перельоту, величезний вибір готелів і супутні послуги (послуги гіда, трансфер в аеропорт та з нього, груповий або індивідуальний трансфер та багато інших послуг) в залежності від «гаманця» бажаючих відпочити.

Більш вимогливим клієнтам туристичної фірми «Boomtour» пропонує поїздки в більш екзотичні куточки планети: Індонезія, Таїланд, Куба, Шрі-Ланка та багато інших напрямлень на будь-який смак. Більш економні мандрівники можуть купити гарячі тури туристичної фірми «Boomtour», а для тих, які звикли відпочивати розкішно, знайдеться чимала кількість унікальних пропозицій з проживанням в найвідоміших готелів категорії преміум. Про комфорт і безпеку туристів турбуються не лише представники авіакомпанії під час польоту та працівники трансферної служби по дорозі з аеропорту в готель і назад. У путівці, яку надає туристична фірма «Boomtour» обов'язково передбачена страховка, що включає безкоштовне медичне обслуговування за кордоном, в разі необхідності.

В результаті проведеного аналізу ефективності управління трудовими ресурсами на підприємстві було визначено, що в компанії працюють 30 співробітників з них – 67% (20 жінок) і 33% (чоловіків). Більшість співробітників 54% у віці від 20-30 років, 36% осіб у віці 31-40 років, та 10% працівників, вік яких становить 41-50 років. Основну частку співробітників компанії складають

менеджери з продажу туристичних послуг – 7 осіб (23,3%) і туристичні гіді 6 осіб (20%); основна частина робітників мають вищу освіту – 76,6% (23 особи) та добре володіють англійською мовою – 96,7% (29 осіб).

Також, зауважимо, що в результаті проведеного аналізу внутрішньої соціальної відповідальності були визначені особливості системи мотивації персоналу в туристичній фірмі «Boomtour». Так, аналіз показників заробітної плати співробітників туристичної фірми «Boomtour» за 2021-2022 рр., було визначено, що незважаючи на те, що рівень заробітних план підвищився в 2022 році в порівнянні з 2021 р, показник плинності кадрів в 2022 р підвищився на 6,6% і є досить високим. Висока плинність кадрів в туристичної фірми «Boomtour» свідчить про незадоволення співробітників рівнем оплати праці, взаємовідносинами в колективі (високий рівень конфліктності) і умовами праці.

Аналіз існуючої системи мотивації персоналу в туристичній фірмі «Boomtour», продемонстрував нам, що на даному підприємстві застосовуються як матеріальні (зарплата, яка складається з: посадового окладу, доплат і премій, і одноразові виплати). За базу нарахування зарплати використовується тарифна система оплати праці, також на підприємстві широко застосовуються і нематеріальні методи стимулювання персоналу (святкові заходи), а також, функціонує система штрафів.

З метою вирішення даних проблем нами був розроблений комплекс заходів, спрямованих на підвищення задоволеності персоналу системою мотивації, зниження плинності кадрів і конфліктності в колективі, а також поліпшення умов праці співробітників туристичної фірми «Boomtour».

З метою вдосконалення методів матеріальної мотивації персоналу компанії, необхідно виплачувати грошову компенсацію співробітникам за виконання роботи в святкові дні, при втраті тимчасової непрацездатності; оплачений час на обід; за медичне страхування в компанії; страхування від нещасних випадків; надання допомоги в підвищенні освіти, профпідготовки та перепідготовки. Також необхідно проводити ефективну адаптацію нових співробітників і забезпечувати можливість по кар'єрних сходах всім співробітникам компанії. Крім того, рекомендуємо

щорічно проводити атестацію персоналу, яка дозволить вирішити такі цілі в організації: виявити необхідність в навчанні або підвищенні кваліфікації персоналу; дає можливість сформувати кадровий резерв на підприємстві; сприяє просуванню по кар'єрних службі співробітників; впливає на рівень оплати праці і бонуси; дозволяє виявити основні проблеми в трудовій діяльності персоналу на підприємстві; підвищити ефективність системи відбору та адаптації співробітників на підприємстві; визначити рівень лояльності персоналу до організації; виявити незадоволеність персоналу умовами праці; запобігти плинності кадрів або значно знизити її рівень.

Пропонуємо також впровадити ряд заходів, спрямованих на згуртування колективу: організувати спільне проведення корпоративних заходів для співробітників; святкування корпоративних свят; подарунки співробітникам і дітям до свята; святкування значущих подій в житті співробітників; корпоративний журнал, журнал сайт; спільні походи в театр, кіно.

При створенні системи винагороди слід встановити чіткі терміни виплати винагороди. Затримка заробітної плати призводить до зниження мотивації персоналу. При виплаті змінної частини заробітної плати слід скоротити час досягнення результату і отримання зарплати.

Рекомендовані заходи дозволяють отримати суттєвий соціальний і економічний ефект:

- Обумовити низький рівень плинності кадрів, це спричинить за собою зниження рівня витрат, які пов'язані з наймом і підготовкою працівників, які потенційно можуть бути прийняті на умовах зовнішнього найму;

- В результаті впровадження системи кадрового резерву співробітники туристичної фірми «Boomtour» будуть орієнтуватися на перспективу кар'єрного росту та професійного розвитку.

- Підвищується продуктивність праці, так як працівники будуть орієнтуватися на отримання високих і якісних результатів своєї трудової діяльності, оскільки будуть орієнтуватися на віддачу з боку організації в рамках своїх інтересів.

- Стабілізація соціальної сфери всередині колективу туристичної фірми «Boomtour» дозволить сприймати робоче місце не тільки як роботу, а й як робочу атмосферу сприятливій обстановці, де забезпечений комфорт, хороші взаємини серед співробітників і керівників, які забезпечують ефективну діяльність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баюра Д.О., Червіна Ю.В. Соціальна відповідальність як елемент сталого розвитку інтегрованих структур. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2013. Вип. 28. Т. 1. С. 151–157.
2. Білан Л. Л. Трудові ресурси України: монографія. К.: Лисенко М. М. 2012. 447 с.
3. Бойко О. С. Наука управління персоналом. Л.: Галичина. 2016. 222с.
4. Бойченко Е. Вплив демографічних чинників на функціонування ринку праці. Україна аспекти праці. 2017. №8. С. 24-29.
5. Брич В. Я., Смачило І. І. Соціальна відповідальність вітчизняних підприємств, «Технологічний аудит та резерви виробництва» № 5/2(19), 2014. 145с.
6. Бузько І. Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля. 2014. 304 с.
7. Вагонова О.Г. Визначення основних мотивів плинності кадрів на підприємствах в сучасних умовах господарювання / О.Г. Вагонова // Журнал «Економіка промисловості». 2015. №2. С. 126-132.
8. Волосковець Н. Ю. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств як основа інноваційного розвитку сучасної економіки / Н. Ю. Волосковець // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2012. Вип. 17. С. 125-130.
9. Герасименко О.О. Грейдування як інноваційний підхід в оплаті праці: науково-прикладний сценарій для високотехнологічних підприємств / О.О. Герасименко, Г.В. Герасименко //Проблеми економіки. 2019. №3. С. 91–99.
10. Глебова А.О., Бондар-Підгурська О.В. Корпоративна соціальна відповідальність як основа соціально орієнтованого розвитку економіки України. Економічні та виробничо-економічні системи в координатах сталого розвитку: колективна монографія; за ред. А.О. Касич, М.М. Хоменко. Кременчук: Кременчуцька міська друкарня, 2015. С. 98–110.

11. Гриценко Н.В. Особливості формування корпоративної культури організації / Н.В. Гриценко // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. № 59. С 284–290.
12. Грицина Л. А. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств: зарубіжний та вітчизняний досвід / Л. А. Грицина // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 10(1). С. 99-102.
13. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. Інноваційна економіка. 2013. № 6(44). С. 194-198
14. Дудкін О. В. Трансформація сутності соціальної відповідальності підприємства в умовах економічної нестабільності [Текст] / О. В. Дудкін // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка та менеджмент». 2010. № 5/1. С. 150–155.
15. Жуковська В.М. Соціальна відповідальність як напрям реалізації корпоративної стратегії розвитку / В.М. Жуковська // Фінанси України. 2012. С. 14-21.
16. Затеїщикова О.О. Етапи формування стратегії соціальної відповідальності бізнесу / О.О. Затеїщикова // Бізнес Інформ. 2014. № 2. С. 200-205.
17. Згуровський М. З. Аналіз сталого розвитку – глобальний та регіональний контексти: У 2 ч. / Міжнар. рада з науки (ICSU) [та ін.]; наук. кер. М. З. Згуровський. К.: НТУУ «КПІ», 2019. Ч. 2. Україна в індикаторах сталого розвитку. Аналіз 2019. 210с.
18. Зінченко А. Г. Корпоративна соціальна відповідальність 2005–2010: стан та перспективи розвитку [Текст] / А. Г. Зінченко, М. А. Саприкіна. К.: Фарбований лист, 2012. 56 с.
19. Золотарьова О.В. Соціальна відповідальність: Конспект лекцій / О.В. Золотарьова, В.К. Лебедева. Дніпро: НМетАУ, 2018. 175 с.
20. Іваницька О.М., Іваницький О.В. Регулювання процесів запровадження соціальної відповідальності бізнесу: досвід розвинених країн та уроки для України. Стратегія розвитку України. 2015. № 2. С. 23–28.

21. Ковтун Є. І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. Молодий вчений. 2016. № 6. С. 46-50
22. Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання: монографія. К.: КНЕУ. 2014. 225 с.
23. Колот А.М., Грішнова О. А. та ін. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота; Держ. вищ. навч. закл. „Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана”, Наук. парк, Ін-т соц.-труд. відносин. К. : КНЕУ, 2012. 501 с.
24. Лазоренко О.О. Посібник з КСВ. Базова інформація з корпоративної соціальної відповідальності / Лазоренко О.О, Колишко Р. К.: Енергія, 2016. 96 с.
25. Левченко О. П. Етапи формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) підприємства / О. П. Левченко, І. В. Міщенко // Економіка транспортного комплексу. 2015. Вип. 25. С. 36-49
26. Мединська С.І. Удосконалення системи мотивації персоналу туристичних компаній України в контексті зарубіжного досвіду та культурологічної перспективи / С.І. Мединська // Нобелівський вісник. 2017. № 1. С. 63–71.
27. Мельник С. В. Методичні рекомендації щодо формування та впровадження в Україні системи соціальної відповідальності бізнесу [Текст] / С. В. Мельник, Д. Д. Чумаков, М. М. Мартиненко. Луганськ: ДУН-ДІ СТВ, 2015. 27 с
28. Місько Г. Вплив корпоративної соціальної відповідальності на ефективність операційної діяльності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2019. № 36. С. 113–119.
29. Офіційний сайт туристичної фірми «Boomtour». Електронний ресурс. URL: <http://www.boomtour.com.ua>
30. Петрушенко Ю.М., Дудкін О.В. Формування інституту позитивної соціальної відповідальності. Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна. Вип. 37-3. 2014. С. 25–31.
31. Пікульська О. Навіщо бізнесу працювати відповідально? / О. Пікульська // Матеріали сайту Європейської Бізнес Асоціації в Україні. URL: <http://www.eba.com.ua/uk/information-support/experts-talk/item/30440-olga-pikulska>.

32. Позднякова Л.О. Методологічні засади системи управління персоналом організації/ Л.О. Позднякова, Д.О. Білецька // Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту. 2015. №158(1). С. 51– 56.
33. Пушкар З.М. Корпоративна культура в контексті діяльності організації / З.М. Пушкар, Д.В. Панчук // Молодий вчений 2017. № 10 (50). С. 1025– 1028.
34. Савенко І., Седікова І. Соціальне проектування: сучасні вектори розвитку. Наукові перспективи. №1(7) 2021 с. 287-296
35. Сардак С.Е. Внутрішня корпоративна соціальна відповідальність підприємства: теоретичні та практичні аспекти, "Економіка і суспільство" Випуск №12, 2017. 140с.
36. Супрун Н.А. Інститут корпоративної соціальної відповідальності: принципи, завдання та пріоритети розвитку / Н.А. Супрун // Наукові праці ДонНТУ. Серія «Економічна». 2011. Вип. 40-2. С. 190–197.
37. Тарнавський М.І. Фактори плинності кадрів на підприємствах в умовах розвитку міжнародних економічних зв'язків / М.І. Тарнавський, Р.Д. Бала, М.В. Білик, О.І. Бала // Бізнес Інформ. 2018. №1. С.177-182.
38. Троян В.І. Історія розвитку та сучасний стан розвитку корпоративної соціальної відповідальності. Комунальне господарство міст. 2018. Вип. 141. С. 35– 38
39. Фірсова С. Українські реалії впровадження розвитку концепції соціальної відповідальності бізнесу. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. URL: http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/11/137_8.pdf (дата звернення: 26.11.2018).
40. Харламова В. В. Використання соціально-психологічних методів управління персоналом: Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління / В. В. Харламова. Одеса: Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2017. С. 222–237.
41. Харламова В.В. Еволюційні проблеми сучасного суспільства: Міжнародна науково-практична конференція «Гендерна конструкція соціуму:

історія і сучасність» / В. В. Харламова. Одеса: Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2019. . С.81.

42. Харламова В.В. Соціальна відповідальність як сенс життя: Матеріали до 75-ї студентської наукової конференції. Секція «Факультету психології та соціальної роботи». Підсекції «Соціальна робота та соціальні теорії», «Психологія» / В.В. Харламова. Одеса: Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2019. С. 140.

43. Холодницька А. В. Сучасні технології підбору персоналу та можливості їхнього практичного використання. Науковий вісник Полісся. 2015. № 1(1). С. 61-64.