

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА ТУРИСТИЧНОГО ТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

_____ І.Я.Антоненко
В.о. завідувач кафедри ТГБ

_____ В.Ф. Доценко
Декан факультету ГРТБ

КВАЛІФІКАЦІЙНА ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

за спеціальністю 242 «Туризм»

освітньо-професійна програма «Туризм»

на тему: **«Шляхи підвищення продуктивності праці персоналу
туристичного підприємства»**

Науковий керівник:

доцент кафедри ТГБ,

к. е. н., доцент

Мірзодаєва Тетяна Віталіївна

Рецензент:

доцент кафедри готельно-
ресторанної справи

к. т. н.

Бондар Наталія Петрівна

Здобувач:

Драган Тетяна Вадимівна

Київ – 2020 рік

РЕЗЮМЕ

Дипломна робота складається із 103 сторінок. Кількість розділів 4, рисунків - 4, таблиць - 12, додатків – 2.

Об'єктом дослідження Персонал туристичного підприємства ТОВ «Турекс».

Предметом дослідження Механізм підвищення продуктивності праці персоналу на підприємстві ТОВ «Турекс».

Мета та завдання дослідження: Метою дослідження являється дослідження продуктивності персоналу та обґрунтування загальних рекомендацій, щодо підвищення продуктивності персоналу ТОВ «Турекс».

У I розділі розглядаються теоретичні основи продуктивності праці персоналу.

У II розділі проведено аналіз організаційно-господарської структури діяльності ТОВ «Турекс».

У III розділі досліджено особливості підвищення продуктивності праці шляхом мотивації персоналу на ТОВ «Турекс».

У IV розділі охарактеризувати технічне та програмне забезпечення автоматизації робіт, а також Інтернет-контент в ТОВ «Турекс». Запропоновано впровадження сучасних інформаційних технологій для роботи з міжнародними партнерами на туристичному підприємстві.

КЛЮЧОВІ СЛОВА : туристичне підприємство, персонал, продуктивність, економічна ефективність.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІЇ.	9
1.1. Сутність та значення продуктивності праці в оцінці діяльності туристичного підприємства.	9
1.2. Показники і методи оцінки продуктивності праці.	21
1.3. Міжнародний досвід підвищення продуктивності праці.	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «Турекс».	39
2.1. Загальна організаційно-господарська характеристика діяльності ТОВ «Турекс».	39
2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища туристичного підприємства ТОВ «Турекс».	48
2.3. Оцінка сучасного рівня продуктивності праці на ТОВ «Турекс»	55
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ШЛЯХОМ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «Турекс».	58
3.1. Заходи щодо вдосконалення мотивації праці на підприємстві.	58
3.2. Впровадження зарубіжного досвіду з мотивації праці на туристичному підприємстві ТОВ «Турекс».	64
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів на туристичному підприємстві ТОВ «Турекс».	75
РОЗДІЛ 4. УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ТОВ «Турекс».	80
4.1. Характеристика технічного та програмного забезпечення автоматизація робіт в ТОВ «Турекс».	81
4.2. Аналіз інтернет-контенту ТОВ «Турекс».	83
4.3. Впровадження сучасних інформаційних технологій для підвищення продуктивності праці працівників ТОВ «Турекс».	85

ВИСНОВКИ	6
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89
ДОДАТКИ	94
	101

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах, що склалися в Україні на нинішньому етапі її розвитку, проблема продуктивності праці персоналу набула важливого значення, оскільки вирішення задач, які стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи для продуктивності персоналу, та ефертивної роботи туристичної фірми.

Мова йде про застосування таких форм і методів стимулювання персоналу, які б сприяли продуктивності праці. Проблемам продуктивності праці присвячено безліч праць вітчизняних та зарубіжних вчених: Грішнова О.А., Качан Е.П., Масалаб Р.Н., Мочерний С.В., Сінк Д.С. У своїх роботах вчені розглядали як процес продуктивності праці так і пропонували шляхи вдосконалення продуктивності праці. Але в сучасних умовах наведені питання потребують подальшого розгляду та вдосконалення.

Об'єкт дослідження. Персонал туристичного підприємства ТОВ «Турекс».

Предмет. Механізм підвищення продуктивності праці персоналу на підприємстві ТОВ «Турекс».

Мета та завдання дослідження: Метою дослідження являється дослідження продуктивності персоналу та обґрунтування загальних рекомендацій, щодо підвищення продуктивності персоналу ТОВ «Турекс».

Відповідно до поставленої мети були визначені наступні **задачі:**

1. Визначити сутність та значення продуктивності праці в оцінці діяльності туристичного підприємства.
2. Дослідити показники і методи оцінки продуктивності праці.
3. Визначити міжнародний досвід підвищення продуктивності праці.
4. Визначити загальна організаційно-господарська характеристика діяльності ТОВ «Турекс».

5. Провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища туристичного підприємства ТОВ «Турекс».
6. Дослідити оцінку сучасного рівня продуктивності праці на ТОВ «Турекс».
7. Визначити заходи щодо вдосконалення мотивації праці на підприємстві.
8. Дослідити провадження зарубіжного досвіду з мотивації праці на туристичному підприємстві ТОВ «Турекс».
9. Визначити оцінку економічної ефективності запропонованих заходів на туристичному підприємстві ТОВ «Турекс».
10. Провести аналіз характеристики технічного та програмного забезпечення автоматизація робіт в ТОВ «Турекс».
11. Дослідити аналіз інтернет-контенту ТОВ «Турекс».
12. Дослідити впровадження сучасних інформаційних технологій для підвищення продуктивності праці працівників ТОВ «Турекс».

Методи дослідження. Перелік використаних методів дослідження для досягнення поставленої мети становлять, розробки вітчизняних та зарубіжних вчених розроблених для підвищення продуктивності праці.

Практичне значення даної роботи полягає у тому, що запропоновані пропозиції з удосконалення праці персоналу на підприємстві допоможуть підвищити продуктивність самого підприємства, тим самим збільшити продуктивність праці персоналу на ТОВ «Турекс».

Структура дипломної роботи. Дипломна робота складається із вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дипломної роботи становить 103 сторінки. Обсяг основної частини складає 89 сторінки, у тому числі 13 таблиць, 4 рисунки, список використаних джерел із 60 найменувань міститься на 6 сторінках, додатків 2.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІЇ.

12.1 Сутність та значення продуктивності праці в оцінці діяльності туристичного підприємства.

Продуктивність праці – це показник її ефективності, результативності, що характеризується співвідношенням обсягу продукції, робіт чи послуг, з одного боку, та кількості праці, витраченої на виробництво цього обсягу, з іншого боку. Залежно від прямого чи оберненого співвідношення цих величин ми маємо два показники рівня продуктивності праці: виробіток і трудомісткість.[4]

Потрібно зауважити, що всі економічні джерела майже однаково визначають продуктивність праці.

Як і будь-який інших показник, продуктивність праці можна підвищити екстенсивними (за рахунок більш повного використання робочого часу) методами та інтенсивними (за рахунок зміни ступеня напруженості праці і визначається кількістю фізичної та розумової енергії людини, витраченої за одиницю часу)

Продуктивність праці є найважливішим економічним показником, який використовується для визначення результатів трудової діяльності робітників – головної продуктивної сили суспільства. Його застосування дозволяє оцінити ефективність праці як окремого робітника, так і колективу підприємства.[4]

У випадку підвищення продуктивності праці в країні, її національний дохід, або валовий національний продукт, збільшується швидше, ніж показники витрат. Зниження продуктивності сприяє зростанню інфляції, забезпечує пасивний торговельний баланс, уповільнення темпів зростання або зниження виробництва і до зростання безробіття. Описана ситуація є дуже характерною для сучасної України. Рівень продуктивності праці у народному господарстві та промисловості нашої країни дуже низький.

Оскільки підвищення продуктивності праці є першочерговим

завданням будь-якого підприємства, що прагне до підвищення конкурентоспроможності підприємства, тому на кожному підприємстві доцільно розробляти програму продуктивності праці, до її розроблення повинні бути залучені керівники і службовці усіх рівнів, впроваджувати її на усіх етапах виробничого процесу. У рамках програми підвищення продуктивності підприємство та його керівництво самі визначають цілі й проблеми, а також розробляють плани і програми удосконалення суб'єкта господарювання.

Загалом управління продуктивністю праці на підприємстві – це фактично частина загального процесу управління підприємством, що включає в себе планування, організацію, мотивацію, керівництво, контроль і регулювання.

Вважаємо, що складовими елементами процесу стратегічного управління підвищенням продуктивності праці повинні бути такі заходи:

- оцінювання й аналіз організаційної системи, для якої розробляється цільова програма. При цьому необхідно визначити внутрішні можливості підприємства. Виявити слабкі і сильні сторони підприємства, враховуючи передбачувані стратегічні зміни ринкового середовища;
- оцінювання зовнішніх умов діяльності організаційної системи, які можуть вплинути на проектування і складання цільової програми;
- стратегічне планування. На цьому етапі забезпечується узгодження цілей, завдань стратегічного управління продуктивністю праці на період 5-10 років. Доцільно виділити першочергові завдання, важливі для подальшого розвитку підприємства;
- розробка критеріїв результативності програми. Необхідно визначити конкретні вимірники, критерії, нормативи, за якими необхідно оцінювати заходи щодо управління продуктивністю;
- виявлення й аналіз резервів підвищення продуктивності праці;
- визначення всіх матеріальних, особистісних і організаційних засобів стратегічного розвитку підприємства;

- розробка проекту, що передбачає послідовність виконання робіт, оцінювання витрат, функції виконавців, питання управління проектом, аналіз витрат і фінансових результатів;
- розробка планових заходів щодо подальшого підвищення продуктивності праці;
- розробка ефективної системи мотивації і матеріального стимулювання досягнення запланованих показників продуктивності праці;
- узагальнення результатів планування в єдиний стратегічний план;
- підбір і розташування персоналу для реалізації стратегічних заходів підвищення продуктивності;
- контроль за реалізацією стратегічних заходів і регулювання їх виконання.

Аналіз відомих з літератури підходів дозволяє з'ясувати, що серед вчених продовжується дискусія навколо тлумачення сутності «продуктивність праці», що зумовлює відмінності в методологічних підходах до вимірювання останньої.

Таблиця 1.1

Підходи до сутності категорії «продуктивність праці»

Автор	Визначення
Грішнова О.А. [4]	Продуктивність праці - це показник, що характеризує співвідношення результатів праці та її витрат.
Качан Е.П. [5]	Продуктивність праці - це ефективність затрат конкретної праці, яка визначається кількістю продукції, виробленої за одиницю робочого часу, або кількістю часу, витраченого на одиницю продукції.
Масалаб Р.Н. [6]	Продуктивність праці - це локальний показник, який визначає, наскільки ефективно використовується робоча сила.
Мочерний С.В. [7]	Продуктивність праці - це ефективність виробничої діяльності людей у процесі створення матеріальних благ і послуг.
Сінк Д.С. [8]	Продуктивність праці - це відношення кількості продукції, виробленої даною системою за даний період часу, до кількості ресурсів, спожитих для створення цієї продукції за той же період часу.

Джерело : розроблено автором за[4.5.6.7.8]

О.А. Грішнова визначає продуктивність праці як «узагальнюючий показник використання робочої сили, що, як і всі показники ефективності, характеризує співвідношення результатів та витрат, в даному випадку – результатів праці та її витрат»[5].

С.В. Мочерний трактує продуктивність праці як «ефективність виробничої діяльності людей у процесі створення матеріальних благ і послуг»[7].

Близькі уявлення спостерігаються у багатьох інших наукових джерелах, де продуктивність праці розглядається як показник, що характеризує ефективність використання визначального ресурсу виробництва – праці.

Проте зовсім інші уявлення про зміст категорії «продуктивність праці» висловлює західний вчений Д.С. Сінк. Замість поняття «ефективність» він

застосовує поняття «результативність» (стосовно організаційної системи – підприємства). В західній теорії продуктивності система показників продуктивності будується на теорії факторів виробництва. Такий підхід спрямований на те, щоб знайти оптимальне поєднання наявних чинників виробництва і витрат на їх залучення у виробничий процес з метою досягнення максимального результату. Д.С. Сінк вважає, що продуктивність – «це відношення кількості продукції, виробленої даною системою за даний період часу, до кількості ресурсів, спожитих для створення цієї продукції за той же період часу»[8]. Таким чином, разом з продуктивністю праці можна говорити про продуктивність матеріалів, енергії, запасів, устаткування, а також про загальну продуктивність, що характеризує ефективність використання усіх залучених у виробництво ресурсів. Через це, розраховуючи показник продуктивності праці як один з показників, що характеризують результативність виробництва, слід мати на увазі, що не лише праця є джерелом виробленої продукції, що враховується.

Сутністю управління продуктивністю праці є створення умов для її зростання. Водночас підвищення продуктивності представляє собою процесзмін в економіці. В умовах ринкової економіки все більшого значеннянабувають розроблення та впровадження цільових програм управлінняпродуктивністю праці. Успішна реалізація цільових програм управлінняпродуктивністю праці значною мірою обумовлена якістю процесу плануванняна ранніх стадіях розроблення програм.

Необхідність обліку інтенсивності праці зумовлює ще одну обставину. Більш інтенсивна праця є не що інше, як «ущільнений» праця, праця в прискореному режимі. Відповідно підвищення інтенсивності праці близьке за своїм значенням збільшенню тривалості робочого часу. Таким чином, при вирішенні цього питання слід використовувати показники двох типів: враховують і не враховують інтенсивність праці. Фактично мова йде про те, що той чи інший рівень продуктивності праці є результатом взаємного впливу цілого ряду процесів, кожен з яких є складним (комплексним)

фактором. Тому для її аналізу необхідно використовувати цілий ряд понять.

Зазначимо, що результуючу характеристику більш правильно називати просто продуктивністю. Це пояснюється тим, що на її рівень впливає велика кількість факторів, значна частина яких (це ще більшою мірою відноситься до не відбитим тут факторам) прямо не пов'язана з працею.

В самому загальному вигляді продуктивність праці - це показник, що характеризує його результативність, віддачу кожної одиниці використovanого ресурсу праці.

Так що ж розглядати в якості результату трудової діяльності: створений продукт, його вартісне (цінова) вимірювання або реально отриманий в результаті реалізації цього продукту на ринку дохід (прибуток)? У продуктивності праці можна виділити два аспекти[5];

1) Характеризує її як продуктивність трудової діяльності - співвідношення виміряного тим або іншим способом кількості продукції, виробленої системою (підприємством, фірмою, галуззю тощо), і необхідної для цього витрат ресурсу праці, виміряних у людино-годинах, людино-днях, середньорічної чисельності. Зростання продуктивності праці у цьому її розумінні є одним з визначальних факторів збільшення реального обсягу виробництва.

2) Визначає сутність продуктивності праці як ефективність його використання - співвідношення економічного результату діяльності системи (виручка від реалізації виробленої продукції, робіт, послуг; дохід; прибуток) і витрат, пов'язаних із залученням і використанням ресурсу праці (передусім витрат на заробітну плату, соціальні виплати, підбір і підготовку кадрів, охорону праці та ін.)[11]

У цьому розумінні зростання продуктивності праці є чинником збільшення фінансового результату діяльності, зниження собівартості і підвищення рентабельності, інакше кажучи, фактором зростання маси та норми прибутку, конкурентоспроможності фірми.

Термін «продуктивність» в сучасній економічній науці застосовується

не тільки по відношенню до залученої в продуктивну діяльність ресурсу праці (за Марксом, «живої праці»). Оскільки, виходячи з положень сучасної економічної теорії, виділяються чотири основних фактори виробництва: праця, земля, капітал, підприємництво, поєднання яких і забезпечує виробництво продукції, можна говорити про продуктивність кожного з цих факторів. Д. С. Синк так трактує загальне поняття продуктивності: «В систему вводяться витрати у формі праці (людські ресурси), капітал (фізичні і фінансові активи), енергія, матеріали і інформація. Ці ресурси перетворюються на продукцію (товари і послуги)»[8].

Продуктивність - це відношення кількості продукції, виробленої даною системою за даний період часу, до кількості ресурсів, спожитих для створення або виробництва продукції за той же період".

Продуктивність праці, інших факторів виробництва, загальна продуктивність може характеризуватися:

- результатом в розрахунку на одиницю витрат того чи іншого ресурсу (продуктивністю);
- зворотним показником - витратами ресурсу на одиницю отриманого результату (ресурсомісткість).

Відповідно, зростання продуктивності праці може бути охарактеризований і як зниження ресурсоємності і обумовлений:

- зростанням результату при незмінних витратах ресурсу чи їх зниженні;
- зниженням витрат при незмінному чи зростаючому результаті;
- одночасним зростанням результату і витрат при випереджаючому темпі зростання результату;
- одночасним зниженням результату і витрат при випереджаючому темпі зниження витрат.

Зростання продуктивності праці на підприємствах проявляється у вигляді:

- збільшення маси продукції, створюваної за одиницю часу при

незмінній її якості;

- підвищення якості продукції при незмінній її масі, створюваній за одиницю часу;
- скорочення витрат праці на одиницю виробленої продукції;
- зменшення частки витрат праці у собівартості продукції;
- скорочення часу виробництва і обороту товарів;
- збільшення маси і норми прибутку[6].

Зростання продуктивності праці обумовлює зниження витрат і отримання прибутку, необхідного для розвитку виробництва. Природно, зростають і особисті доходи підприємця. Поряд з цим зростання продуктивності є основою підвищення реальної заробітної плати та доходів працівників; тільки за цієї умови вони можуть зростати без збільшення витрат на одиницю (рубль) продукції. Слід зазначити, що високий рівень реальної заробітної плати, можливість забезпечити працівникам додаткові соціальні пільги та виплати з прибутку робить підприємця більш конкурентоспроможним як покупця на ринку праці: він може залучити й утримати кваліфіковані кадри, зробити їх якісний відбір, заклавши тим самим базу для подальшого розвитку фірми.

Розрізняють продуктивність праці в масштабі країни, регіону, галузі, продуктивність праці на підприємстві і продуктивність індивідуальної праці окремого працівника.

Кожне підприємство відрізняється певним рівнем продуктивності праці. Зміна цього рівня у часі показує динаміку продуктивності. Зміни відбуваються в бік збільшення, і у бік зменшення, що викликається сукупністю різних факторів. Однак неодмінною умовою розвитку виробництва є зростання продуктивності праці, який є економічною необхідністю розвитку суспільства незалежно від пануючої у ньому системи господарювання.

На рівень продуктивності праці впливає величина екстенсивного використання праці, інтенсивність праці, а також техніко-технологічний і

організаційний рівень виробництва.

Інтенсивність праці характеризує ступінь її напруженості в одиницю часу і вимірюється кількістю витраченої за цей час енергії людини. Чим вища інтенсивність праці, тим вища його продуктивність. Максимальний рівень інтенсивності визначається фізіологічними і психологічними можливостями людського організму, а це означає, що інтенсивність праці має психофізіологічні межі і не може бути необмеженою. Нормальний працю передбачає і належне його інтенсивність, тобто таку витрату життєвої енергії протягом робочого часу за зміну, яке забезпечує при діючій системі охорони здоров'я, реально доступній якості харчування і раціональному використанні вільного від роботи часу умови для повноцінного відправлення всіх життєвих функцій і повного відновлення працездатності до початку нового трудового дня[9].

Таким чином, інтенсивність праці - важливий фактор продуктивності, але він має психофізіологічний межу і потребує дотримання норм витрачання людської енергії.

Джерелом зростання продуктивності, який не має меж, є науково-технічний прогрес, технічне, технологічне та організаційне вдосконалення виробництва, поява нових матеріалів, видів енергії і ін.

Прогрес людства визначається саме науково-технічним розвитком, і називається це на сучасній мові науково-технічним прогресом. Наукові відкриття, створення нової техніки і технології, нових матеріалів, нових видів енергії - це плід людського інтелекту. Але будучи матеріалізованими, ці досягнення людської думки стають машинами, механізмами, технологіями, матеріалами, видами енергії і т. д. (по марксистській термінології - "минулим" працею, який нової вартості не створює). Але якраз ці нові засоби і підвищують продуктивність підприємства. Продуктивність праці при використанні більш продуктивної техніки також зростає в силу того, що вона (техніка) вимагає від працівника більш високої кваліфікації[15].

Загально визнана провідна роль продуктивності праці в забезпеченні

економічного зростання та підвищення добробуту населення країни. По-перше, економічне зростання в умовах обмеженості ресурсів може досягатися насамперед за рахунок більшої ефективності їх використання. По-друге, досягнення економічного зростання вимагає збільшення витрат на накопичення в структурі ВВП, з тим щоб оновлювати зношені і розширювати основні виробничі фонди. Збільшення споживання на душу населення одночасно із зростанням накопичення можливо лише при виході на новий, більш високий рівень продуктивності праці.

Продуктивність праці – це її здатність у процесі відтворення виробляти матеріальні, духовні блага й послуги. Продуктивність праці визначається кількістю продукції, робіт або послуг, вироблених працівником або групою працівників за одиницю робочого часу (годину, зміну, місяць, рік) або кількість робочого часу, витраченого для виробництва одиниці продукції. Продуктивність праці є одним з найважливіших показників рівня розвитку продуктивних сил. Його застосування дозволяє оцінити ефективність праці як окремого працівника, так і колективу[6].

Економія робочого часу на основі підвищення продуктивності праці досягається не тільки за рахунок найраціональнішого використання робочої сили – живої праці, але й за допомогою ефективного використання упредметненої праці, кристалізованого робочого часу або, іншими словами, упредметненої в раніше створеній продукції, що використовується для виробництва нової продукції (сировина, матеріали, паливно-енергетичні ресурси – повністю; машини, механізми, обладнання, будівлі, споруди й т.п. – у частині вартості, що переноситься на нову продукцію).

Продуктивність праці відображає ступінь корисного використання не тільки живої праці, але й засобів виробництва, що приводяться нею в дію, тобто характеризується витратами як живої, так і сукупної (живої й упредметненої) праці[3].

Політекономічна сутність підвищення продуктивності праці проявляється в тому, що частка живої праці зменшується, а частка

упредметненої праці збільшується, але збільшується так, що загальні витрати праці, які містяться в одиниці продукту, скорочуються. Зміна співвідношення між витратами живої й упредметненої праці може відбуватися залежно від рівня розвитку продуктивних сил і зрілості відповідних їм виробничих відносин. Витрати живої праці зменшуються, а минулої збільшуються, але збільшуються так, що загальні витрати праці не змінюються й продуктивність праці не росте й не падає, а залишається незмінною. Витрати живої праці зменшуються, а минулої збільшуються, але збільшуються так, що загальні витрати праці збільшуються. Продуктивність праці в цьому випадку знижується, падає. Отже, для підвищення продуктивності праці необхідна економія як живої, так і упредметненої, минулої праці. Дуже важливо знати не тільки ступінь економії живої праці, але і те, як використовується мінута праця, яка досягається економія сировини, матеріалів, палива й т.д.

Тільки при раціональному використанні минулої праці економія живої праці дає необхідний виробничий ефект і приводить до зростання продуктивності загальної праці. В індустріальному суспільстві основним чинником підвищення продуктивності праці є економія живої праці в найрізноманітніших формах. Зменшення минулої праці досягається завдяки так званій економії на масштабах виробництва, тобто зниженню витрат ресурсів на одиницю кінцевої продукції внаслідок зростання питомих потужностей технологічних агрегатів, укрупнення підприємств.

У постіндустріальному, інформаційному суспільстві (друга половина ХХ сторіччя), коли індустріальні технології все більш замінюються інформаційними, а основним джерелом багатства суспільства є вже не праця, а інформація, підвищення продуктивності праці йде по лінії економії минулої, упредметненої праці[21].

В індустріальному суспільстві переважає технократичний підхід, і основна увага приділяється методам максимальної продуктивності фізичної праці. В інформаційному суспільстві – етичний, гуманітарний підхід

(гуманізація праці). Набувають поширення у виробничих колективах стосунки співпраці, доброзичливості, терпимості, увага до особи кожного працівника, до прояву його інтелектуальних, творчих здібностей. Працівник проявляє ініціативу, заповзятливість в економії робочого часу, сировини, матеріалів, палива, зниженні собівартості, підвищенні якості товарів і послуг.

Зростання продуктивності праці може проявлятися в наступних основних формах:

- скорочення витрат праці на одиницю продукції, що виражається в економії матеріальних і трудових ресурсів;
- зростання маси споживних вартостей, які виробляються за одиницю часу, що відображається не у витратах, а в результатах праці;
- зміна співвідношення між живою й упредметненою працею із зменшенням витрат сукупної праці;
- збільшення маси й норми доданого продукту.

Економічно розумні межі зростання продуктивності праці диктуються умовою збільшення маси споживної вартості й підвищення якості продукції. Інакше економія робочого часу втрачає смисл. Відомі випадки, коли прагнення до безмірного зростання продуктивності праці за рахунок скорочення чисельності працюючих, призводило до зменшення обсягу і якості продукції, що випускається. У кожний певний момент часу в конкретному виробництві зростання продуктивності праці має об'єктивну межу – техніко-організаційний рівень виробництва. За цією межею перспективи подальшого зростання продуктивності праці повинні бути пов'язані з реконструкцією, модернізацією виробництва, підвищенням якості продукції[24].

Зростання продуктивності праці – об'єктивний економічний закон, що діє у всіх економічних системах. Це означає, що підвищення продуктивності праці є економічною необхідністю для всякої системи господарства, виступає як загальний економічний закон, за яким витрати виробництва постійно зменшуються, а жива праця постійно стає продуктивнішою.

Підвищення продуктивності праці завжди мало вирішальне значення в соціально-економічному розвитку країни. У теперішній час у зв'язку з переходом економіки України на ринкові відносини воно набуває особливо важливого значення. Підвищення темпів розвитку економіки, рівня життя народу, забезпечення конкурентоспроможності продукції в першу чергу визначаються зростанням продуктивності праці.

1.2. Показники і методи оцінки продуктивності праці.

Рівень продуктивності праці – найважливіший показник ефективності праці. Його підвищення означає збільшення продукції, робіт, послуг за одиницю робочого часу або зниження витрат праці на виробництво одиниці продукції, тобто ми маємо два показники продуктивності праці залежно від співвідношення цих величин: виробіток і трудомісткість. Прямим показником продуктивності праці є виробіток, протилежним – трудомісткість[28].

У показнику «продуктивність праці» продукція (роботи, послуги) порівнюється з витратами праці. Тому основні проблеми вимірювання рівня продуктивності праці виникають залежно від того, як ми характеризуватимемо обсяг виробленої продукції (робіт, послуг) і визначатимемо витрати праці. Відомо, що вироблена продукція (роботи, послуги) може бути виражена або в натуральних одиницях (кілограмах, тоннах, літрах, штуках, метрах і т.д.), віднесених до середньо-облікової кількості працівників або витрат праці; людино-годин, людино-днів або у вартісних. Вартісні категорії, у свою чергу, можуть бути різні (валова продукція, товарна продукція, реалізована продукція, нормативна вартість оброблення, нормативна чиста продукція); у кожному конкретному випадку необхідно вибрати якнайкращий показник для вимірювання продуктивності праці[32].

В умовах виробництва на підприємстві різноманітної незавершеної продукції використовується трудовий метод вимірювання продуктивності

праці. Вироблена за видами трудомісткості продукція виражається в нормах-годинах, тобто кількості праці в людино-годинах, яка необхідна за нормами для виготовлення одиниці продукції. Для використання цього методу необхідні науково обґрунтовані норми праці. Таким чином, показники продуктивності праці матимуть різний економічний сенс, залежно від того, у яких одиницях виражені продукція (роботи, послуги) і витрати праці.

У ринковій економіці за панування товарно-грошових відносин зменшується значення натуральних показників і збільшується значення вартісних, грошових – універсальних, які дають можливість вимірювати й порівнювати продуктивність праці продукції (робіт, послуг), найрізноманітніших благ. Продуктивність праці повинна бути вимірюваною й керованою для того, щоб була можливість її поліпшити.

Зазвичай у промисловості використовуються такі показники продуктивності праці (виробітку):

- виробіток продукції на одного працівника промислововиробничого персоналу визначається відношенням обсягу валової (товарної) продукції, виробленої за певний період (місяць, квартал, рік) у зіставних цінах до середньооблікової чисельності ПВП;

- виробіток продукції на одного працівника – відношення обсягу валової товарної продукції, виробленої за певний період (місяць, квартал, рік) у зіставних цінах до середньооблікової чисельності робітників;

- продуктивність праці робітників на вихід (денний виробіток) – відношення добового обсягу продукції підприємства (цеху) на кількість виходів робітників за добу (явочну чисельність);

- годинний виробіток робітника визначається відношенням обсягу виробленої в певному періоді продукції до кількості відпрацьованих за цей період людино-годин.

Зміна продуктивності праці безпосередньо впливає на зміну рівня трудомісткості. Чим менше витрачається робочого часу на випуск одиниці продукції, тим вища продуктивність праці й менша трудомісткість.

Показники, якими характеризується продуктивність праці, повинні точно відбивати ефективність праці. При цьому важливо врахувати усе, що зроблено за даний період часу. Крім того, одиниці вимірювання повинні відповідати природі самого поняття "продуктивність праці", не знижуючи ні рівень, ні динаміки цього показника[34].

Вимір продуктивності праці стосується трьох взаємопов'язаних питань:

- економічного змісту продуктивності праці;
- визначення показників, які могли би служити кількісною мірою виміру рівню продуктивності праці;
- принципів порівняння показників продуктивності праці в часі і просторі.

У практиці відомі різні показники виміру продукції і витрат праці, застосовуються різні методи та показники вимірювання продуктивності праці, що пов'язано з особливістю виробництва, використовуваної техніки, сировини і т. п. і цілями економічного дослідження. Які застосовуються методи вимірювання продуктивності праці мають свій особливий зміст і разом з тим вони не виключають, а доповнюють один одного.

Вимір продуктивності праці зводиться, по-перше, до визначення її абсолютного рівня, тобто кількості продукції, виробленої в одиницю робочого часу; по-друге, до визначення зміни цього рівня за якийсь період.

У масштабі національної економіки рівень продуктивності праці (виробітку) у сфері матеріального виробництва визначався відношенням величини національного доходу за визначений період до середньооблікової чисельності персоналу, зайнятого у сфері матеріального виробництва протягом цього періоду. У сфері послуг продуктивність праці (виробіток) визначалася відношенням вартості послуг без вартості матеріальних витрат на їх надання) за певний період до середньооблікової чисельності персоналу сфери послуг за цей же період.

Подібні розрахунки мали сенс для виявлення динаміки продуктивності праці по одному підприємству, а також для порівняння діяльності різних

підприємств за однакові і за різні періоди часу. Однак подібні розрахунки страждали істотними недоліками. На підприємствах продуктивність праці визначали різними способами в залежності від того, якими одиницями вимірювали обсяг виробництва і витрати праці.

Використання різних одиниць і методів визначення обсягів продукції і трудовитрат давало більше двох десятків способів визначення виробітку продукції на підприємствах. З'ясуємо їхні переваги і недоліки.

На рис. 1.1. відображені три основні методи: натуральний, трудовий і вартісний, - кожен з яких має свої переваги і недоліки[5].

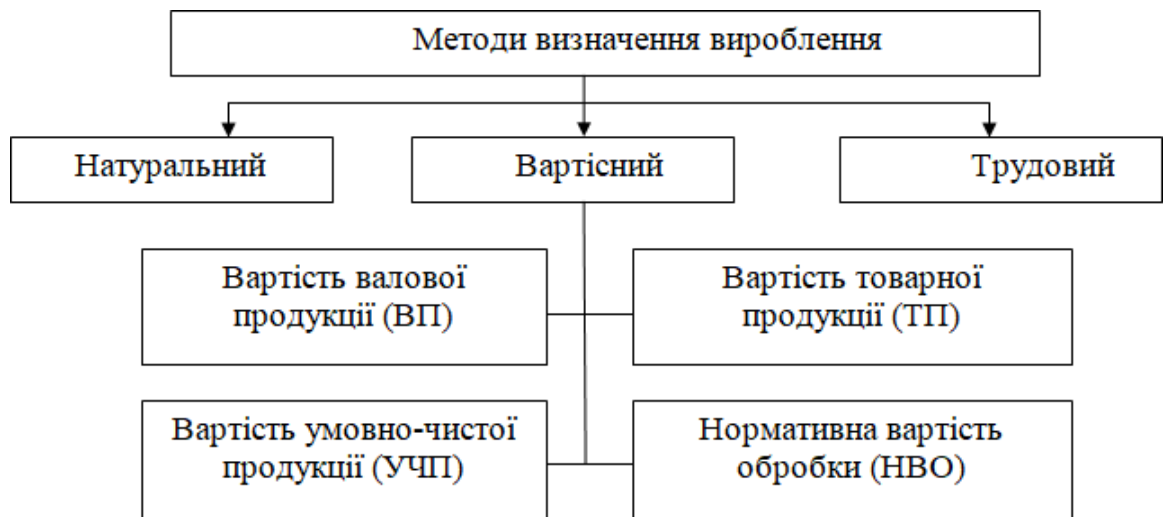


Рис. 1.1. Структурна схема основних методів визначення виробітку [5].

Натуральний метод полягає в тому, що продуктивність праці або виробіток) визначається шляхом ділення кількості виробленої продукції у фізичних мірах (штуках, тоннах, метрах тощо) на кількість працівників або кількість витраченого часу.

Натуральний метод вимірювання продуктивності праці корисний при аналізі виробництва, особливо вироблення на робочих місцях і за окремими видами продукції.

Однак з допомогою натуральних показників можна вимірювати рівень та динаміку продуктивності праці можна лише за видами продукції (робіт) без урахування якості і незавершеного виробництва.

Таким методом можна визначити весь обсяг виробленої продукції, а отже, і продуктивність праці в розрахунку на одного працівника.

Вартісний (грошовий) метод визначення продуктивності праці полягає в тому, що вироблення продукції визначається шляхом ділення обсягу валової продукції, вираженої в незмінних оптових цінах підприємства, на число працівників або кількість витраченого робочого часу.

Вартісний метод вимірювання продуктивності праці дозволяє вести облік різнорідної продукції і диференціювати ціни в залежності від її якості. Разом з тим цей метод не вільний від недоліків.

По-перше, при зміні номенклатури виробів, вартості сировини і матеріалів, питомої ваги кооперації вироблення по валової продукції спотворює динаміку продуктивності праці.

По-друге, існує можливість приховування дійсних витрат праці шляхом маніпулювання цінами або розвитком тіньового сектора.

У вартісному вираженні продуктивність праці може бути обчислена по валової, товарної, чистої, условночистої продукції (валового доходу).

Трудовий метод вимірювання росту продуктивності праці ґрунтується на порівнянні робочого часу, витраченого на виробництво даного обсягу продукції в звітному і базисному періодах.

Цей метод дозволяє вести облік витрат на виробництво одиниці продукції не тільки на окремому робочому місці, в бригаді, але і в масштабах підприємства, галузі і т. д.[35].

Важливою проблемою застосування вартісних показників в динаміці є виключення впливу на них цінового фактора - зміни цін (зазначимо, що та ж проблема виникає при вимірі в грошових одиницях витрат тих чи інших ресурсів, використаних для виробництва продукції). На мікрорівні (підприємство, галузь) ця проблема вирішується перерахунком фактичного

випуску (та затрат) за цінами базового періоду. Якщо одна і та ж продукція реалізовувалася за різними цінами, розрахунок випуску ведеться з "фіксованою ціною" (середньозваженої за період). На макрорівні використовується показник дефлятора ВВП (внутрішньо валовий продукт) (величина, що характеризує загальний індекс цін). Дефлятор відображає співвідношення ВВП у цінах поточного періоду (номінального ВВП) і в порівнянних цінах базового періоду (реального ВВП)[45].

Таким чином, використання вартісних показників передбачає розрахунок реального випуску (у порівнянних цінах).

Валовий випуск включає вартість товарної (готової до реалізації продукції за цінами реалізації (за вирахуванням непрямих податків – ПДВ). Товарна продукція (в зарубіжній практиці - кінцева валова продукція) - це вартість продукції, призначеної і готової до реалізації, цінах реалізації.

Реалізована продукція (обсяг реалізації) відрізняється від товарної на суму призначеної для реалізації, але не реалізованої продукції.

Чиста продукція:

– у традиційній вітчизняній трактуванні (товарна продукція за відрахуванням матеріальних витрат і амортизації) включає заробітну плату з відрахуваннями і прибуток;

– в зарубіжній трактуванні частіше - валовий випуск за вирахуванням вартості витрат усіх факторів виробництва, крім праці.

Умовно-чиста продукція:

– у традиційній вітчизняній трактуванні (товарна продукція за відрахуванням матеріальних витрат) включає заробітну плату з відрахуваннями, прибуток, амортизацію;

– в зарубіжній трактуванні іноді - обсяг продажів (виручка від реалізації) за винятком вартості використаних сировини і матеріалів, зміни товарних запасів, відсотків за кредит і виплат банкам, інших виплат стороннім організаціям[41].

У сучасних умовах найпоширенішим методом вимірювання продуктивності праці є вартісний (грошовий), який ґрунтується на використанні вартісних показників обсягу продукції (валова, товарна продукція, валовий оборот, нормативна вартість обробки, чиста, нормативно-чиста й умовно-чиста продукція, валовий дохід).

Перевага вартісного методу полягає в можливості порівняння різнорідної продукції з витратами на її виготовлення як на окремому підприємстві або в галузі, так і економіки в цілому. У зв'язку з цим вартісний метод застосовується на всіх етапах планування й обліку як на галузевому, так і на територіальному рівнях.

Показники продуктивності праці, розраховані за валовою і товарною продукцією, мають схожі переваги і недоліки. Недоліки полягають передусім у тому, що рівень виробітку більшою мірою обумовлений затратами минулої (уречевленої) праці, ніж затратами живої праці. На величину виробітку і його динаміку побічний вплив чинять зміни асортименту продукції, її матеріаломісткість і трудомісткість, зміни обсягу кооперованих поставок, обсягу незавершеного виробництва, відмінності і динаміка цін на продукцію. При обчисленні валової або товарної продукції часто має місце повторний рахунок у зв'язку з тим, що вартість продукції підприємства, яке постачає цю продукцію, впливає на величину продуктивності підприємства, яке її використовує [46].

Для оцінки достоїнств і недоліків застосовуваних способів вимірювання необхідно визначити вимоги, які повинні бути пред'явлені до методу обліку продуктивності праці. Ці вимоги зводяться до наступного:

- відповідність одиниці виміру задачам обліку; одиниця виміру не повинна перекручувати показники продуктивності праці;
- повнота обліку та відповідність врахованого обсягу виробництва фактичного об'єму робіт;
- єдність методів вимірювання продуктивності праці; показник продуктивності праці повинен бути наскрізним, сводимим, порівняним і

володіти наступними властивостями: високим ступенем узагальнення, гнучкістю, універсальністю застосування[6].

Спотворення величини виробітку, що виникає у разі зміни асортименту продукції, трапляються тоді, коли збільшується або зменшується частка продукції з вищою вартістю сировини, тобто з високою матеріаломісткістю і низькою трудомісткістю. У таких випадках на практиці, щоб усунути цей недолік, можна розрахувати індекси продуктивності праці змінного, постійного складу, структурний індекс.

Індекс змінного складу відбиває зміни як у виробітку, так і в складі продукції.

Індекс постійного складу характеризує показник продуктивності праці, незалежний від змін у структурі продукції, і розраховується зважуванням часткових індексів зростання виробітку на кількість працівників у порівнянному (плановому) періоді за кожним виробом.

Структурний індекс розраховують діленням індексу змінного складу на індекс постійного складу. Структурний індекс показує, як впливають зміни структури продукції на загальний показник продуктивності праці. Якщо структурний індекс більший за одиницю, то це означає, що показник продуктивності праці завищується за рахунок збільшення матеріаломісткості і зниження трудомісткості продукції у разі зміни її асортименту, і навпаки.

Зауважимо, що між показниками валової і товарної продукції є певні відмінності. Вони полягають у тому, що перший показник характеризує загальний обсяг виробничої діяльності підприємства, другий — обсяг, який надходить у народногосподарський обіг. У деяких галузях промисловості, таких як швейна, поліграфічна тощо, продуктивність праці визначають, використовуючи показник обсягу нормативної вартості обробки (НВО). Для розрахунку нормативної вартості обробки за кожним видом виробів визначають на певний період єдині й постійні нормативи витрат за такими статтями: заробітна плата основних виробничих робітників з відрахуваннями на соціальне страхування (вартість витрат живої праці), цехові й

загальнозаводські витрати. Прямі матеріальні витрати в цьому нормативі не відображаються, тобто на показник НВО в основному не впливають затрати минулої праці. Недоліками цього показника є те, що він не характеризує обсягу всієї виконаної роботи (повної вартості), собівартості виробленої продукції, новоствореної вартості, враховує не фактичну вартість обробки, а лише її нормативне значення[10].

Показники продуктивності праці, як зазначалося вище, зумовлюють різні варіанти визначення рівня і динаміки його ефективності шляхом порівняння результату діяльності з витратами на його досягнення.

Разом з тим, як справедливо зазначає Д. С. Сінк, важливий не набір вимірників (показників), а скоріше метод, за допомогою якого можуть створюватися системи вимірювання продуктивності, які відповідають специфічним умовам діяльності організації і цілей аналізу[8].

Інакше кажучи, під методом вимірювання продуктивності праці розуміються якісно відособлені системи її вимірювання. Можна виділити три основні групи цих методів.

Векторні методи припускають вимірювання продуктивності праці за допомогою набору часткових показників.

Багатофакторні методи передбачають побудову єдиного показника випуск /витрати, агрегуючого тим чи іншим способом в чисельнику всі або найбільш важливі види продукції, в знаменнику - всі або найбільш важливі види витрачених ресурсів.

Багатокритеріальні методи використовують єдиний показник продуктивності, отриманий агрегування приватних показників з допомогою ранжування та/або зважування.

Вимір продуктивності праці за допомогою приватних показників. В якості найбільш поширених приватних показників продуктивності праці на рівні фірми в світовій практиці використовується випуск на:

- один відпрацьований (або оплачений) людино-годину;
- одного працівника середньооблікової;

- один долар матеріальних витрат;
- одиницю (або долар) затраченої енергії;
- один долар основного капіталу;
- один долар амортизації;
- одну відпрацьовану машино-годину.

В якості випуску найчастіше приймаються обсяг продажів у стабільних цінах; валовий випуск продукції; валова додана вартість; фізичний випуск в натуральних одиницях[8].

Особливості господарської діяльності на сучасному етапі полягають у збільшенні ступеня невизначеності ситуації на ринках, коливання завантаження виробничих потужностей і зайнятості персоналу, швидкої зміни асортименту і технологій, зростання капіталомісткості виробництва. Одним з можливих способів виміру продуктивності праці в цих умовах є розрахунок даного показника окремо за постійним та змінним витратам. В управлінському обліку така методологія має назву " директ-костинг, або облік сум покриття, що знаходить відображення в таких показниках, як випуск в цінах реалізації / змінні витрати і випуск у цінах реалізації / постійні витрати

Вимірювання продуктивності праці на базі директ-костинг можливо здійснювати на рівні основних підрозділів і фірми в цілому, при виготовленні конкретного виду виробів. Його також можна використовувати в якості додаткової інформації при аналізі приватних показників продуктивності праці, розрахованих традиційними способами.

На макрорівні приватний показник продуктивності зазвичай розраховується як реальний ВВП на одного зайнятого (інакше кажучи, шляхом співвіднесення доданих вартостей, вироблених у всіх галузях економіки, з чисельністю зайнятих в економіці країни).

Багатофакторні методи вимірювання продуктивності праці. Показник приватної продуктивності праці співвідносить результат діяльності лише з одним видом витрат. У той же час випуск є сукупним результатом

взаємопов'язаних впливів: змін у технології, капіталоозброєності праці, ступінь використання виробничої потужності, якості управлінських рішень, кваліфікації та старанності працівників і т. п.

В силу цього різні приватні показники часто дають суперечливу оцінку динаміки продуктивності.

Для узагальненої оцінки ефективності використання факторів виробництва застосовуються багатофакторні методи виміру продуктивності праці, коли випуск співвідноситься з усіма використаними ресурсами. Зазначимо, що у практиці розрахунків, зокрема, у США прийнято наступне умова: якщо випуск продукції оцінюється за повною вартістю, що включає вартість придбаних з боку сировини, матеріалів, послуг, то вони обліковуються у складі витрат; якщо ж випуск розраховується за одним із варіантів доданої вартості, у складі витрат враховуються тільки витрати на робочу силу і основного капіталу.

В якості факторів, що визначають збільшення випуску, розглядаються збільшення витрат праці і капіталу, зростання продуктивності (ефективності використання праці і капіталу). Інакше кажучи, показник багатофакторної продуктивності характеризує темп приросту випуску продукції в доповнення до приросту, зумовленого екстенсивними факторами (збільшення кількості залучених у виробництво ресурсів). По суті, це показник являє собою частку від ділення показника індексу випуску (у цінах базового року) на індекс витрат (у тих же цінах)[8].

1.3 Міжнародний досвід підвищення продуктивності праці.

Висока продуктивність праці забезпечить благополуччя і роботодавцям, і працівникам. Перші отримуватимуть високий прибуток і гарантію йогоотримання в майбутньому, другі – високу оплату праці та гарантію того, що в підприємство, на якому вони працюють, буде існувати і надалі, забезпечуючи їх роботою[21].

Вагому роль у підвищенні продуктивності праці відіграють профспілки. Профспілковий рух в Україні все ще перебуває в стадії становлення. Відсутні ретельно розроблені, продумані ідеологія і стратегія руху. Часто боротьба за інтереси працівників підміняється політичною боротьбою проти кого-небудь або чого-небудь. Відсутній досвід діяльності в нових для нашої країни економічних умовах. Керівництво багатьох підприємств роздрібної торгівлі негативно ставиться до виникнення на їхніх підприємствах профспілкових організацій. Бувають випадки відкритого протистояння трудового колективу і адміністрації. Тому говорити про участь профспілок у процесах підвищення продуктивності праці як про поширене явище не доводиться. Переважно вони намагаються забезпечити виплату заробітної плати та хоча б мінімальний соціальний захист своїх членів. Залишається сподіватися, що в майбутньому економіка нашої країни все-таки зможе сприяти участі працівників в управлінні підприємством[9].

Крім держави та професійних спілок, у світі управління продуктивністю праці на підприємствах забезпечують різні неурядові організації, метою яких є надання фінансової, інформаційної, кадрової підтримки підприємствам, щоб підвищити їхню ефективність. Ми виявили чинники активності міжнародних організацій, які сприяють ефективному управлінню продуктивності праці:

Серед міжнародних організацій, пов'язаних із проблемами продуктивності праці, можна виділити такі: міжурядові регіональні економічні установи; регіональні організації, діяльність яких безпосередньо пов'язана з підвищенням ефективності виробництва і його стимулюванням у країнах, що входять в дані організації, такі як Європейська асоціація національних центрів продуктивності; Азіатська організація продуктивності; відповідна асоціація латиноамериканських країн; міжнародні професійні об'єднання, діяльність яких пов'язана з галуззю управління, організації праці та виробництва, аналізу трудових функцій, формування кадрів управління тощо[39].

Дослідивши зарубіжний досвід управління продуктивністю праці, ми виявили способи підвищення її на підприємствах роздрібної торгівлі України, впровадження яких дозволить забезпечити ефективне управління продуктивністю праці працівників досліджуваної галузі.

Таблиця 1.2

Чинники активності міжнародних організацій, які сприяють ефективному управлінню продуктивності праці

1) Зростання економічного і технічного співробітництва між країнами	зумовило поширення передових методів управління та нових інформаційних технологій і таким чином сприяло посиленню необхідності створення універсальних підходів до оцінки та вимірювання продуктивності праці
2) Збільшення кількості національних і галузевих інститутів продуктивності	об'єднують свої зусилля на міжнародному рівні з метою обміну досвідом та інформацією про досягнення, проблеми, методи вимірювання, програми управління
3) Зростання необхідності економічного зіставлення даних між різними підприємствами, галузями і країнами	зумовило вдосконалення бази статистичних даних і їх обробки, а також сприяло їх порівняльній уніфікації
4) ООН і її спеціалізовані агентства усвідомили значимість підвищення продуктивності праці як діючого інструменту надання міжнародної допомоги країнам, що розвиваються, тому	був сформований цілий ряд інституційних механізмів вироблення програм підвищення продуктивності праці, які почали активно діяти в ряді країн, що розвиваються
5) Зростання відмінностей між розвиненими країнами і країнами, що розвиваються,	дозволили виявити, що поліпшити матеріальні та фінансові ресурси можна безпосередньої передачі цих ресурсів країнам, що розвиваються, в рамках міжнародних програм розвитку

Джерело розроблене [47]

Підвищення продуктивності праці за прикладом зарубіжних компаній є актуальною тому, що продуктивність праці - найважливіший показник для підприємства. Навіть поверхневі спостереження за роботою українських підприємств показують: бізнес-процеси організовані не оптимально, обладнання часто простоє, чисельність персоналу істотно вище необхідної. Це безпосередньо позначається на тому, що продуктивність праці в багатьох українських компаніях в кілька разів нижче, ніж у зарубіжних конкурентів. Один із шляхів вирішення проблеми - оптимізація роботи підприємства. В даний час поширені два основні підходи до оптимізації. Вони не залежать від об'єкта оптимізації - виробництво або адміністративно-господарська діяльність. Один підхід можна умовно назвати східним, інший - європейським.

Східний підхід полягає в первісній оптимізації методів роботи: досліджуємо проблему, створимо нові інструкції, люди почнуть працювати по-іншому, і тоді змінимо нормативи праці, а потім на їх основі - чисельність. Вектор підходу спрямований знизу вгору - від методів оптимізації до їх цілям. Саме так працюють технології «Бережливого виробництва», або Lean-підхід, який би розглядав компанію як систему взаємопов'язаних процесів і поєднує концепцію ліквідації втрат, управління запасами за принципом Just-In-Time, вбудована якість, залучення робітників. Все це підтримується корпоративною культурою, сфокусованою на спільному вирішенні проблем, і використанням таких інструментів, як Кайдзен (безперервне вдосконалення), Канбан (безперервне поповнення запасів), Поки-Йоке (захист від помилок), 5S (організація робочого місця), складання карт потоків створення цінності.

Шанобливе ставлення до регламентів і найвища виконавська дисципліна поєднуються в японських компаніях з традицією консенсусу - спільного обговорення рішень. Узгодженість дій, командність мають величезне значення для японського працівника. І якщо в колективі приймається нова норма або правило, порушувати його соромно (буквально цими словами пояснив особливість виробничої культури японських компаній

один з японців - керівник маркетингової служби). Більш того, в японських компаніях вважається нормою, а не втручанням у внутрішні справи сусідів - допомагати суміжному підрозділу або підприємству в пошуку і спільному усуненні втрат.

Управлінська культура вітчизняних компаній в більшості своїй більш персональна, ніж регламентована, тобто на перше місце ставляться не інструкції, а конкретні люди. При цьому вона більш директивна, ніж консенсусна - конкретні ініціативи йдуть зверху, від керівництва до колективу. На рівні менеджмента наша культура часто більш достіженческіх, схильна до самостійності, а на «нижніх поверхах» організації – виконавська.

Європейський підхід на відміну від японського підходу: «безперервно і комплексно оптимізуємо методи роботи і приходимо до результату», для європейської традиції характерна зворотна послідовність: «спочатку визначаємо максимально досягну мету або результат в термінах продуктивності і якості, а потім реалізуємо заходи по досягненню цього результату».

В основі європейського підходу лежить система вимірювання та бенчмаркінгу. Одним з найпоширеніших показників вимірювання є ОЕЕ (Overall equipment effectiveness), що показує, наскільки ефективно використовуються основні виробничі фонди. Цей показник складається з трьох складових:

1. Доступність, що означає час простою обладнання.
2. Продуктивність - те, з якою швидкістю відбувається робота.
3. Якість - коефіцієнт шлюбу або частка повністю придатних виробів.

Для оцінки швидкості і часу простою, як правило, використовуються методи «фотографії робочого дня» і хронометражу, а також інші методи вимірювань[50].

Після проведення вимірювань настає час бенчмаркінгу: компанії вивчають кращі показники по ОЕЕ у конкурентів з аналогічним обладнанням

або моделюють максимально можливий ОЕЕ з урахуванням гранично інтенсивного завантаження свого обладнання. Таким чином компанії розуміють, з якою метою необхідно досягти при оптимізації виробництва.

Після постановки цілей можна переходити до виявлення причин проблем і планування змін. Як причини можуть виступати: неправильна розстановка обладнання, зайві або, навпаки, недостатні потужності на одному з етапів виробництва, неправильна послідовність операцій, неоптимальна чисельність або розподіл обов'язків, а також інші причини.

Далеко не у кожного менеджера вистачає знань і досвіду, а часом і часу для того, щоб провести всі необхідні заміри. Саме тому в європейській традиції для дослідження ситуації частіше, ніж в японській, використовуються команди внутрішніх або зовнішніх консультантів - оптимізаторів, які не є співробітниками оптимізуемого підрозділу.

Цей підхід розрахований на іншу, ніж у японців, управлінську культуру: набагато більше персональну (залежить від рішень конкретних людей), а не регламентовану, директивну, а не консенсусну.

Ідейна основа європейського підходу: «потрібно зібрати об'єктивну інформацію і сконструювати зміни, перш ніж залучати в них менеджерів і працівників, оскільки співробітники, яких зміна прямо стосується, частіше опираються, ніж співпрацюють».

Не випадково в європейській традиції часто зустрічаються виділені служби якості або відділи нормування праці, в той час як на багатьох японських підприємствах ці функції виконуються працівниками основних виробничих підрозділів.

Ідея японського підходу: «потрібно створити культуру безперервних поліпшень, забезпечити працівників необхідними методами, розраховуючи на відповідальний, командний підхід до змін і на підпорядкування правилам, прийнятим в колективі».

Таким чином, на сьогоднішній день, важливим етапом у підвищенні продуктивності праці може стати запровадження в нашій країні зарубіжних

напрямоків раціонального використання робочого часу та правильного розпорядку робочого дня. Розглянуті вище методи мотивації і стимулювання вимагають індивідуального підходу до працівника і застосування залежно від певних виробничих обставин[51].

Висновки до розділу 1

Підвищення продуктивності праці є одним з найважливіших чинників виходу країни з економічної кризи, підвищення рівня життя населення, забезпечення стабільного та потужного економічного зростання. В умовах трансформаційних змін та переходу до нової системи господарювання змінюються інструменти та методи управління продуктивністю праці. Виробництво кожної країни і кожної галузі залежить від ряду факторів. Такими факторами є кадри, праця й оплати праці. Кадри найбільш коштовна і важлива частина продуктивних сил суспільства.

У цілому ефективність виробництва залежить від кваліфікації робітників, їхні розміщення і використання, що впливає на обсяг і темпи приросту вироблюваної продукції, використання матеріально-технічних засобів. Те чи інше використання кадрів прямим чином пов'язано зі зміною показника продуктивності праці. На ріст продуктивності праці впливає існуюча в кожен момент часу система оплати праці, тому що оплата є стимулюючим чинником для росту кваліфікації праці, підвищення технічного рівня виконаної роботи.

В умовах ринкових відносин, правильна організація праці та заробітної плати повинна забезпечувати відтворення робочої сили, формування мотивів і стимулів до праці, підвищення його якості та продуктивності. Витрати на оплату праці становлять значну частину собівартості продукції, робіт, послуг промислових організацій.

Тому планування продуктивності праці необхідно встановлювати, враховуючи не тільки необхідність відтворення робочої сили, але також конкурентоспроможність продукції, робіт, послуг на ринку товарів.

У ринковій економіці домінуючу роль відіграють показники виробітку, у яких обсяг продукції вимірюється у вартісному вираженні. Ці показники найбільш універсальні, вони дозволяють порівнювати продуктивність праці при виробництві різноманітного асортименту продукції.

Велике значення для підвищення процесу планування продуктивності праці мають організаційно – економічні фактори, які визначаються рівнем організації виробництва, праці й управління. До таких факторів належать:

- удосконалення форм організації суспільного виробництва, його подальшої спеціалізації та концентрації, удосконалення організаційно-виробничих підрозділів і допоміжних служб на підприємстві;

- удосконалення організації праці шляхом поглиблення поділу і кооперації праці, застосування передових методів і прийомів праці; поліпшення підготовки і підвищення кваліфікації кадрів; поліпшення умов праці; удосконалення матеріального стимулювання праці;

- удосконалення організації управління виробництвом шляхом удосконалення системи управління виробництвом, поліпшення оперативного управління виробничим процесом, впровадження автоматизованих систем управління виробництвом.

Метою аналізу продуктивності праці є оцінка рівня і динаміки планових і фактичних показників, виконання плану з виробітку на одного працюючого і на одного робітника, а також визначення зміни виробітку порівняно з попереднім періодом, установлення частки приросту випущеної продукції у результаті підвищення продуктивності праці тощо.

Отже, для процесу планування продуктивності праці на підприємстві можуть використовуватися вартісні й натуральні показники виробництва. Проте вимірювання продуктивності в натуральних одиницях практично не застосовується через різноманітність і непорівнянність продукції. Вона часто обновлюється, змінюються її споживчі властивості. Цим пояснюється повсюдне використання вартісних показників.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «Турекс».

2.1. Загальна організаційно-господарська характеристика діяльності ТОВ «Турекс».

Адреса: 03150, м. Київ, вул. Горького, 91/14, оф. 147

Телефон: + 38044-537-23-80

Факс: + 38044-529-05-75

E-mail: Office@tyreks.com.ua[60]

ТОВ «Турекс» була заснована 09.10.1995 року.

Пропонує широкий перелік послуг по організації відпочинку в будь-яку з країн світу, ділових і туристичних поїздок, навчання, лікування, заохочувальних турів.

До послуг входить:

- відпочинок в «незвіданих» вами куточках світу;
- бронювання номерів в кращих готелях світу;
- спеціалізовані оздоровчі програми;
- замовлення трансферу, екскурсій, авіатаксі;
- замовлення vip-обслуговування в багатьох аеропортах світу.
- розробка індивідуальних програм подорожей класу deluxe в будь-яку точку земної кулі.

- організація ділових поїздок співробітників підприємств
- виставки, семінари, конференції, симпозіуми є невід'ємною частиною сучасного життя.

- організація заохочувальних (incentive) турів.

за цим напрямком пропонують наступні послуги:

- організацію міжнародних перельотів в будь-яку точку світу за розумними тарифами, а також підбір оптимальних маршрутів;
- спільну з авіакомпаніями розробку спеціальних тарифів для часто

використовуваних напрямків;

- надання інформації про акції авіакомпаній і готелів;
- оформлення картки часто літаючих пасажирів провідних українських і зарубіжних авіакомпаній;
- бронювання готелів за низькими розцінками в будь-якому місті світу;
- безкоштовну доставку документів по Києву;
- страхування співробітників, що вилітають за кордон;
- надання статистики витрат на поїздки.

Компанії все частіше практикують заохочення своїх співробітників груповими поїздками в інші країни, так як подорожі згуртовують колектив і привносять в його життя незабутні спогади і враження.

ТОВ «Турекс» бере на себе комплексну організацію колективних поїздок за кордон і має можливість запропонувати кращі варіанти, оптимальні по співвідношенню ціна-якість.

До своїх переваг відносять:

- 24-годинну підтримку менеджерів у вирішенні будь-яких питань;
- будь-яка зручна форма оплати;
- 1РOint-сервіс - весь спектр послуг в організації поїздок, не виходячи з нашого офісу;
- система накопичувальних знижок для постійних клієнтів.

Напрямки за якими працює туристична фірма: Австрія, Бразилія, Великобританія, Угорщина, Німеччина, Греція, Домінікана, Індонезія, Йорданія, Італія, Кіпр, Мальдіви, Нідерланди, ОАЕ, Сейшельські о-ва, США, Таїланд, Франція, Швейцарія, Японія[60].

З 1995 році компанія займається повним комплексом туристського обслуговування, включаючи розміщення, транспортне обслуговування, екскурсії, морські екскурсії, розваги, конференції і VIP - обслуговування, спорт і активний відпочинок.

Додаткові послуги.

Компанія «Турекс» організовує трансферне обслуговування, сервіс і оренду транспорту в багатьох містах і країнах світу.

Ви можете замовити:

- трансфери за маршрутами "аеропорт - місто - аеропорт", "залізничний вокзал - місто - залізничний вокзал", "аеропорт - залізничний вокзал або порт - аеропорт", "готель - конгрес-центр або виставковий центр - готель";
- автомобіль з водієм;
- автомобіль і автотранспорт для таких заходів, як ексклюзивний виїзд в театр або оперу, ресторан, на ділову зустріч;
- групові переїзди;
- зустріч у трапа літака;
- персональний асистент;

Оренда автомобілів.

Компанія «Турекс» допоможе орендувати:

- комфортабельні автомобілі середнього і бізнес класу;
- автомобілі класу люкс;
- кабриолети;
- лімузини;
- спорткари і ексклюзивні моделі;
- джипи;
- мікроавтобуси та автобуси.

Організація конференцій і бізнес-заходів

Надання гідів і перекладачів

Оформлення закордонних паспортів і запрошень

Ефективність діяльності туристичного підприємства багато в чому залежить від його організаційної структури, принципів її побудови та постійного вдосконалення. Вона являє собою впорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів, які перебувають між собою в сталих відносинах,

що забезпечує їх функціонування і розвиток як єдиного цілого.

Елементи структури - це окремі працівники, служби та інші ланки, задіяні в діяльності фірми, а відносини між ними підтримуються завдяки зв'язкам.

Для формування сучасної організаційної структури туристичного підприємства висуваються наступні вимоги:

- відповідність організаційної структури цілям та завданням підприємства;
- охоплення всіх функцій менеджменту на підприємстві;
- чіткий розподіл функцій і обсяг робіт за рівнями управління;
- раціональне поєднання централізації і децентралізації кожної функції;
- наявність на кожному рівні управління системи організації робіт, інструкцій, нормативів та норм виконання робіт;
- визначення прав та обов'язків кожного рівня управління;
- розмежування повноважень і кола відповідальності.

Так як туристична фірма займається конкретними напрямками і є невеликим підприємством, то і склад і кількість працівників буде відповідною «Рис. 2.1».

Очолює туристичне агентство генеральний директор. Він має чимало різних обов'язків і відповідає за їх виконання, тобто його робота передбачає виконання ряду завдань. Генеральний директор одночасно є лідером, який об'єднує організацію у згуртовану команду. Важливі рішення приймає директор, але ряд конкретних поточних рішень приймають і підлеглі. Він представляє інтереси тур фірми «Турекс» у відносинах з іншими організаціями як в Україні, так і за кордоном, укладає угоди та інші акти, необхідні для забезпечення функціонування підприємства.



Рис. 2.1. Організаційна структура туристичної фірми ТОВ «Турекс».

Джерело розроблене [60], дані з сайту.

На основі прав, обов'язків і відповідальності, розроблених у цій організації, генеральний директор делегує повноваження головному бухгалтеру, менеджеру по туризму, а він, у свою чергу, передає їх своїм підлеглим.

У даному туристичному агентстві менеджер по туризму виконує наступні функції:

- представляє інтереси підприємства з питань туристичної діяльності перед партнерами;
- проводить переговори (перемовини), а також укладає угоди із закордонними та вітчизняними партнерами;
- контролює забезпечення високого рівня організації турів;
- здійснює роботу з представництвами (консульствами) зарубіжних держав;
- займається розвитком нових напрямів туристичної діяльності,

розробляє нові тури.

- робота з рекламними агентами різних засобів розміщення реклами, щодо з'ясування цін та умов подання реклами;
- розроблення макетів реклами та стеження за регулярністю виходу і правильністю подачі інформації у відповідних рекламних носіях;

Остаточне ж рішення щодо характеру реклами і вибору рекламного засобу регулярності подачі приймає генеральний директор фірми. Це пов'язано з тим, що розміщення реклами є дорогим задоволенням для малого підприємства. Регулярно реклама подається лише в де які газети: це так звана реклама престижу, нагадування клієнтам, що в будь-який сезон фірма має що запропонувати.

Організаційна структура туристичного підприємства дозволяє підтримувати високу інтенсивність інформаційного обміну зі зовнішнім середовищем та всередині підприємства, надає можливість тісного контакту на рівні «керівник - підлеглий», сприяє постійному професійному зростанню працівників, дозволяє швидко адаптуватися до змін у зовнішніх умовах функціонування.

Персонал туристичної фірми «Турекс» має чітко виражену структуру і функціональні обов'язки. Саму структуру персоналу можна розділити на три категорії, керівники, фахівці, обслуговуючий персонал.

Як видно з даної схеми туристична фірма «Турекс» використовує у своїй діяльності лінійно-функціональну систему управління.

Основи лінійних структур становить так званий "шахтний" принцип побудови і спеціалізація управлінського процесу по функціональних підсистемах організації (маркетинг, виробництво, дослідження і розробки, фінанси, персонал тощо).

По кожній підсистемі формується ієрархія служб («шахта»), що пронизує всю організацію від верху до низу. Результати роботи кожної служби оцінюються показниками, що характеризують виконання ними своїх

цілей і завдань. Відповідно будується і система мотивації і заохочення працівників. При цьому кінцевий результат (ефективність і якість роботи організації в цілому) стає другорядним, тому що вважається, що всі служби тією чи іншою мірою працюють на його одержання.

Дана структура управління має істотні переваги: єдність і чіткість розпорядництва; узгодження дій виконавців; чітка система взаємних зв'язків між керівництвом і підлеглими; швидка відповідь на отримані вказівки; особиста відповідальність керівника за кінцевий результат діяльності свого підрозділу.

В туристичній фірмі «Турекс» працює професійно-підготовлений колектив здатний надати будь-які види туристичних послуг. Кожен співробітник, приступаючи до роботи, знайомиться зі своїми посадовими інструкціями.

Таблиця 2.1

**Аналіз розподілу функцій управління в середині підприємства ТОВ
«Турекс»**

Посада	Функції
Генеральний директор	Загальне управління організацією, стратегічне планування, робота з клієнтами, розробка фінансових планів, підтримка людей, дисципліни, мотивація, контроль
Фінансовий директор	Розробка фінансових планів, контроль фінансових ресурсів, ціноутворення, розробка цінних методів стимулювання збуту, участь у стратегічному плануванні
Головний бухгалтер	Ведення бухгалтерської документації, облік і контроль фінансової дисципліни, складання звітів, забезпечення керівництва оперативною фінансовою інформацією
Виконуючий директор	Загальне забезпечення діяльності фірми, розробка поточних планів, інформаційне забезпечення діяльності фірми
Головний менеджер	Управління збутом туристичних послуг, прийомна робота нових співробітників, робота з персоналом
Менеджери	Збут туристичних послуг, робота із клієнтами, участь у складанні планів, звітів, оперативна робота з маркетинговою інформацією.

Джерело розроблене [60], дані з сайту ТОВ «Турекс»

Посадова інструкція та обов'язки менеджера з продажу туристичних продуктів:

1. Прийом відвідувачів і телефонних дзвінків;
2. Надання клієнтам інформації про тури, країни, умови договору на туристичне обслуговування, умови страхування;
3. Оформлення заявки на тур і договору на туристичне обслуговування, прибуткового касового ордера, прийом оплати і передача оплати в касу в разі платежу готівкою;
4. Обробка замовлень: бронювання авіаквитків (залізничних квитків), ділове листування із закордонним партнером з питань розміщення, наземного та екскурсійного обслуговування, прокату автомобіля і т.д.;
5. Оформлення страхового поліса;
6. Оформлення документів для подачі в іноземні посольства (консульства) з метою отримання туристичної візи, перевірка правильності візи при отриманні;
7. Підтримка контакту з клієнтом з метою інформування про хід реалізаційного замовлення;
8. Для індивідуальних турів: пропозиція альтернативних варіантів туру і узгодження вартості туру з клієнтом.

При наявному попиті на який-небудь тур клієнта ретельно інформують про ціни, умови проживання, особливості країни, дають інформацію про готелі, рекомендації та слушні поради, надають буклети та рекламні проспекти.

Таблиця 2.2

**Структура трудового потенціалу туристичного підприємства ТОВ
«Турекс» за різними характеристиками.**

Категорія	2018		2017	
	Осіб	%	Осіб	%
Структура трудового потенціалу за статтю				
Чоловіки	2	27,5	2	27,5
Жінки	6	72,5	6	72,5
Разом	8	100	8	100
Структура трудового потенціалу за віком				

До 35	5	62,5	5	62,5
35-45	3	37,5	2	25,0
Від 45	0	0	1	12,5
Разом	8	100	8	100
Структура трудового потенціалу за якістю підготовки				
Вища освіта за фахом	5	62,5	5	62,5
Середня освіта за фахом	3	37,5	3	37,5
Без фахової освіти	0	0	0	0
Разом	8	100	8	100
Структура трудового потенціалу за категорією кадрів				
Керівник	2	25,0	2	25,0
Спеціаліст	6	75,0	6	75,0
Технічний персонал	0	0	0	0
Разом	8	100	8	100
Структура трудового потенціалу за стажем роботи в галузі				
Немає	0	0	0	0
До 5	3	37,5	3	37,5
5-10	4	50,0	4	50,0
Від 10	1	12,5	1	12,5
Разом	8	100	8	100

Джерело: [60], дані з сайту ТОВ «Турекс»

За даними табл. 2.2 в компанії ТОВ «Турекс» станом на 2018 рік працюють 6 жінок та 2 чоловіків (в 2017 році – 8 жінок та 6 чоловіків). Протягом досліджуваного періоду найбільшу частку займає персонал віком до 35 років: у 2018-2017 році 5 осіб, за один рік данні не змінилися. Незначну питому вагу займає категорія персоналу віком від 45 років. В 2017 році працівників віком від 45 років працювала 1 особа. У структурі частка цієї вікової категорії становить – 12,5%. Працівники пенсійного віку відсутні.

Таблиця 2.3

Аналіз кадрового потенціалу ТОВ «Турекс»

Показники	2017 рік	2018 рік	Відхилення	
			Абсолютне, (+-)	Відносне, (%)
Чисельність працівників				
Звільнено				
Прийнято				
Коефіцієнт з вибуття (Ков)				
Коефіцієнт обороту кадрів по прийому (Коп)				
Коефіцієнт плинності кадрів (Кпл)				

Джерело: [60], дані з сайту ТОВ «Турекс»

Як можна побачити зі структури трудового потенціалу за якістю підготовки протягом всього досліджуваного періоду в ТОВ «Турекс» переважну частку займають працівники, що мають вищу освіту за фахом, - 62,5% у 2017-2018 році. Середню освіту за фахом має 3 осіб (37,5%), без фахової освіти працівники відсутні.

2.2 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища туристичного підприємства ТОВ «Турекс».

Для визначення стратегії поведінки підприємства на ринку та цілей планування необхідно проаналізувати зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства «Таблиця 2.4.». Аналіз зовнішнього середовища передбачає глибоке вивчення постачальників ресурсів, покупців продукції, наявності ринків збуту, існуючих технологій, конкурентів, законодавства, можливостей фінансування та інших складових середовища.

Аналіз внутрішнього середовища передбачає корпоративний аналіз самого підприємства, тобто його забезпечення ресурсами, конкурентоспроможності продукції, технологій, що застосовуються для виробництва продукції, забезпечення кваліфікованим персоналом, місця підприємства в галузі, можливостей розширення його діяльності, управлінської і виробничої структур.

Таблиця 2.4

Аналіз факторів макросередовища підприємства ТОВ «Турекс».

Сфера макросередовища	Фактори макросередовища
1. Міжнародна	Спільною ознакою всіх зовнішніх факторів непрямої дії є те, що організація в більшості випадків не може здійснювати на них вплив. Реакцією на прояв цих факторів може бути або адаптація (приспособлення) до них або ухилення від них
2. Політична	Представляються органами державної влади й конкуруючими партіями і групами. Держава й ринок перебувають у складних взаємовідносинах, які визначаються пануючою системою поглядів на розвиток суспільства, особливостями етапів розвитку держави, лідерами, які здійснюють політику. При цьому необхідно вивчати законодавчо-правові акти, що регулюють господарську діяльність у цілому, і туристичний бізнес зокрема.

3. Економічна	Даний фактор дає змогу визначити скільки і які послуги клієнти захочуть придбати. На платоспроможний процес населення впливає багато факторів, серед яких і рівень економічного розвитку самої країни, і розмір заробітної плати, і інфляція, і безробіття. Необхідно враховувати високу залежність попиту на туристичні послуги від рівня доходу. Тому при виборі для обслуговування визначеного сегмента ринку фірма повинна виходити з матеріального становища своїх потенційних клієнтів. Це дозволяє приблизно визначити, яка частка витрат кожної групи населення приходить на споживання туристичних послуг.
4. Соціально-демографічна	Цей фактор займає важливе місце при аналізі ринкових можливостей ТОВ «Турекс». Питання, що стосуються чисельності населення, розміщення його по окремих країнах і регіонах, вікової структури з виділенням працездатного населення, учнів і пенсіонерів. Так, ринок туризму людей літнього віку є в даний час швидко зростаючим. Зібравши дані про тенденції в демографічних процесах, можна проаналізувати можливий їх вплив на діяльність туристичної фірми, визначити напрямки застосування основних зусиль і прогнозувати результати майбутньої роботи.
5. Правова	Встановлюють права, відповідальність і зобов'язання сторін в процесі ділових взаємовідносин (відносини підприємства із суспільством, обмеження на окремі види діяльності, права споживачів, порядок реєстрації підприємств). Вивчення правової частини макросередовища передбачає вивчення змісту правових актів.
6. Екологічна	Даний фактор не може не впливати на діяльність туристичного підприємства, тим більше, що питання раціонального використання природних ресурсів, охорони навколишнього середовища переходять у розряд глобальних. Крім того, екологія (клімат, топографія, флора і фауна) - найважливіший елемент спонукання клієнтів до здійснення подорожі і залучення туристів у той або інший регіон або країну.
7. Культурна	Найбільшою силою володіють сталі норми, прийняті в суспільстві, системи соціальних правил, духовних цінностей, відносин людей до природи, праці, між собою і до самих себе. Наприклад, у даний час у багатьох країнах люди прагнуть більше вільного часу приділяти спортові і відпочинкові. А це відкриває нові перспективи для розвитку сфери туризму.

Джерело: [60] дані із сайту ТОВ «Турекс»

Діагностика середовища ТОВ «Артекс 94» здійснюється з метою формування відповідної реакції підприємства на зміну певних чинників для досягнення сформульованих цілей.

В «Таблиці 2.5» представлено динаміку основних показників обсягу наданих туристичних послуг досліджуваною компанією в період 2017-2018 років.

Таблиця 2.5.

Показники туристичної діяльності ТОВ «Турекс» за 2017-2018р.

Показники	Рік		Відхилення +,-	Відхилення (%)
	2017	2018	2017-2018	2017-2018
Кількість обслугованих туристів, осіб, в т.ч.	35789	33680	-2109	-5,89
Іноземних туристів	41	32	-9	-21,95
Туристів, які виїжджали за кордон	35473	33248	-2225	-6,27
Туристів, охоплених внутрішнім туризмом	275	400	125	45,45
Кількість тuroднів наданих туристам, в т.ч.:	268418	286280	17862,5	6,65
Іноземним туристам	185	174	-10,5	-5,69
Туристам, які виїжджали за кордон	265621	282306	16685,5	6,28
Туристам, охопленим внутрішнім туризмом	2613	3800	1187,5	45,45
Обсяг наданих туристичних послуг, тис. грн. з них:	486790	477689	-9101	-1,87
Іноземним туристам	499	432	-67	-13,43
Туристам, що виїжджали за кордон	486291	477257	-9034	-1,86

Джерело: [60], данні з сайту ТОВ «Турекс»

Отже, як видно із отриманих даних у 2018 році зменшилась кількість обслугованих туристів на 2109 осіб, загалом зменшення відбулось за рахунок зменшення кількості туристів, що виїжджали за кордон на 2225 осіб та разом з тим, збільшення внутрішніх туристів на 125 чоловік.

Відповідно зменшився обсяг наданих туристичних послуг на 9101 тис. грн., або на 1,87%, найбільшу частку в якому займають доходи від туристів які виїжджали за кордон.

Найбільший прибуток підприємство отримує протягом 2 років від туристів що виїжджали за кордон. З даних «Таблиці 2.5». можна побачити, що у 2017 році збільшилась кількість туристів охоплених внутрішнім туризмом, а саме на 125 осіб, це можна пояснити політичною ситуацією, яка склалася на сьогодні у нашій країні.

До складу фінансової звітності входить: форма 1 – «Баланс» (це звіт про фінансовий стан підприємства, який відображає на конкретну дату його активи, зобов'язання і власний капітал); форма 2 – «Звіт про фінансові результати» (це звіт про доходи, витрати і фінансові результати діяльності підприємства); форма 3 – «Звіт про рух грошових коштів» (це звіт про грошові потоки підприємства за відповідний період); форма 4 – «Звіт про власний капітал»; форма 5 – «Примітки до річної фінансової звітності» тощо.

Основними джерелами фінансування туристичної фірми є прибуток від основної діяльності, тобто від продажу турів. Вона займається комплектацією турів і формуванням комплексу послуг для туристів, розробкою туристичних маршрутів, забезпечує функціонування турів та надання послуг «Таблиця 2.6».

Таблиця 2.6

**Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Артекс 94» у
2016-2017 рр.**

№ з/п	Показники	2017	2018	Відхилення (+ -)	
				Абсолютне	%
1	Дохід (виручка) від реалізації продукції (послуг), тис. грн.	3706,6	4270	+563,4	+15,2
2	ПДВ, тис. грн.	617,9	711,8	+93,9	+15,2
3	ПДВ у відсотках до виручки, %	16,67	16,67	0	-
4	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	3088,7	3558,2	+469,5	+15,2
5	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	2925,7	3140,3	+214,6	+7,3
6	Валовий прибуток, тис. грн.	163,0	417,9	+254,9	+156,3
7	Інші операційні доходи	32,5	71,1	+38,6	+118,8
8	Адміністративні витрати, тис.грн.	66,2	168,4	+102,2	+154,4
9	Витрати на збут, тис.грн.	20,9	31,1	+10,2	+48,8
10	Інші операційні витрати	46,6	196,5	+149,9	+321,7
11	Фінансові результати від операційної діяльності (прибуток) тис. грн. :	61,8	93,0	+31,2	+50,5
12	Дохід від участі в капіталі	-	-	-	-
13	Інші фінансові доходи	310,2	450,1	+139,9	+45,1
14	Інші доходи, тис. грн	62,4	90,2	+27,8	+44,6
15	Фінансові витрати, тис. грн	4,5	10,4	+5,9	+131,1
16	Інші витрати	3,4	-	-3,4	-
17	Фінансові результати до оподаткування: (прибуток) тис. грн.	426,5	622,9	+196,4	+46
18	Витрати (дохід) з податку на прибуток	77,6	121,7	+44,1	+56,8
19	Чистий фінансовий результат (прибуток)	348,9	501,2	+152,3	+43,7

Джерело: дані з сайту ТОВ «Турекс»

Як видно з аналізу основних економічних показників, у 2018 році ми спостерігаємо збільшення чистого доходу на 15,2%, , що говорить про ефективне використання залучених ресурсів. Але в той же час зросла і собівартість послуг, які пропонує фірма на туристичному ринку (7,3%), а також загальні витрати підприємства (131.1%). Проте, незважаючи на таку

негативну тенденцію, чистий прибуток підприємства в 2017 році зріс на 43,7 % у порівнянні з попереднім звітним роком.

Проаналізувавши внутрішнє та зовнішнє середовище ТОВ «Турекс», складено SWOT – аналіз, який представлено в «Таблиці 2.7.».

«Таблиця 2.7.»

SWOT-АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «Турекс».

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Наявність необхідних фінансових ресурсів; Високий професіоналізм співробітників з продажу турів; Широкий спектр надаваних турів; Гнучка цінова політика; Налагодженість технологій роботи з агентствами; Вища за середню обізнаність про стан ринку; Довгий термін роботи в сфері туристичного бізнесу.</p>	<p>Недостатня реклама в засобах масової інформації; Низька ефективність переходу налаштувалася на нові тури; Недолік інформації з приводу стратегічних напрямків розвитку турфірми; Залежність завантаження від сезонів року; Більший відсоток припадає на індивідуального клієнта; Використання новітньої сучасної системи управління.</p>
Можливості	Загрози
<p>Можливість зниження ціни; Ослаблення позицій конкурентів; Збільшення темпів зростання ринку; Розширення асортименту послуг, що надаються; Підвищення рівня кваліфікації всього персоналу; Перспектива виходу на ринок розважального туризму.</p>	<p>Падіння обсягів реалізації послуг у зв'язку зі зміною смаків; Зниження платоспроможності населення; Несприятливі зміни у курсах валют; Невідповідність статусу і рівня сервісу, що надається, який може спричинити за собою негативну реакцію з боку клієнта.</p>

Даний SWOT-аналіз являє собою оцінку сильних і слабких сторін ТОВ «Турекс» її зовнішніх можливостей і загроз. Метою його проведення було вивчення фактичного стану і стратегічного перспектив фірми на основі вивчення її сильних і слабких сторін, ринкових можливостей і факторів ризику. При розробці стратегії необхідно забезпечити відповідність внутрішнього стану фірми (тобто балансу її сильних і слабких сторін), зовнішньої ситуації (тобто умов галузі і конкуренції).

От, якщо порівняти сильну і слабку сторони, а саме розміщення web-сторінки у мережі Інтернет та недолік інформації з приводу стратегічних

напрямків розвитку турфірми, а саме не повністю розкривають всю інформацію про послуги, та тури які вони надають. Заходячи на сайт турист впершу чергу звертає увагу на дизайн, а потім вже на легкодоступність інформації.

А якщо порівняти можливості та загрози туристичної фірми, а саме можливість зниження ціни та зниження платоспроможності населення. То вони взаємопов'язані, що в результаті може дати позитивний ефект. Адже, в поганому випадку, зниження платоспроможності населення, то в свою чергу, населення не матиме змоги купувати тури, і це потягне за собою ланцюгову реакцію, а саме попит на тури впаде, і ніякого розвитку туризму не буде. А якщо, туроператор знизить ціни на тури, то в туристів є можливість купити тур. І в такому випадку, попит на тури не впаде.

Пропонується провести аналіз конкурентоспроможності підприємства за допомогою методу експертних оцінок. Для цього потрібно виділити сім основних чинників і приписати кожному значення відносної ваги в діапазоні від 1 до 5, «Таблиця 2.8».

Таблиця 2.8

Бальна оцінка головних позицій підприємства серед конкурентів

Показники	Турфірма «Турекс»	Турфірма «Аккорд тур»	Турфірма «Анекс тар»
Місце розташування	3	5	4
Основні споживачі	3	4	4
Частка ринку	3	4	4
Спеціалізація	4	4	4
Популярність	3	5	4
Рівень професіоналізму	4	5	4
Основні види послуг	4	5	5
Якість рекламних засобів	3	5	4
Цінова політика	4	4	4

Джерело: дані з сайту ТОВ «Турекс»

Отже, головними конкурентами ТОВ «Турекс» є туристичні фірми, які спеціалізуються у наданні туристичних послуг за напрямками, що

вважаються основними для підприємства та характеризуються великим попитом.

2.3. Оцінка сучасного рівня продуктивності праці на ТОВ «Турекс».

Продуктивність праці – це ефективність затрат конкретної праці, яка визначається кількістю продукції, виробленої за одиницю робочого часу, або кількістю часу, витраченого на одиницю продукції.

Тобто вона показує співвідношення обсягу вироблених матеріальних або нематеріальних благ та кількості затраченої на це праці.

Зростання продуктивності праці означає збільшення кількості продукції, виробленої за одиницю часу, або економію робочого часу, витраченого на одиницю продукції.

Рівень продуктивності праці характеризується показником виробітку, який показує кількість продукції, що вироблена за одиницю часу.

Туристична фірма «Турекс» веде відлік своєї діяльності від 1995 року, показавши себе стабільним підприємством цієї галузі.

Фірма обслуговує своїх клієнтів по Україні. Турфірма є стабільною на ринку туристичного відпочинку.

Для більш ефективної роботи співробітників турфірми використовується правильний підбір робочого часу з 9-00 до 18-00 обід з 13-00 до 14-00, робочий день становить 8 годин, так само керівництво фірми піклується про оснащення робочих місць усім необхідним приладдям, справності різної техніки і т.п.

Система оплати праці в турфірмі «ВП» погодинна, тобто оплата здійснюється за певну кількість часу незалежно від кількості виконаних робіт. Так само передбачено преміювання співробітників турфірми.

Встановлення системи преміювання та інших форм матеріального заохочення проводиться адміністрацією туристичної.

Заробіток працівників визначають так: якщо ці працівники

відпрацювали всі робочі дні місяця, то їх оплату становитимуть встановлені для них оклади; якщо ж вони відпрацювали неповне число робочих днів, то їх заробіток визначають діленням встановленої ставки календарне кількість робочих днів і множенням отриманого результату на кількість оплачуваних за рахунок підприємства робочих днів.

При виконанні або перевиконання плану з продажу туристичних путівок, керівництва турфірми заохочує своїх співробітників, виплачуючи їм премію. Премія залежить від відсотка перевиконання плану продажів.

Основними показниками продуктивності праці є виробленість товарної продукції (обсяг зроблених послуг) у порівнянних цінах розраховуючи на одного середнього облікового працівника і зворотній їй показник - трудомісткість. Показники продуктивності праці, розраховані на один працівника, на один людино-день, на одну людино-годину доповнюють основні показники. Це дозволяє розмежувати фактори, зв'язані безпосередньо із процесом виробництва і використанням робочого часу.

Стабільність кадрів – важлива умова успішного оволодіння працівниками специфікою виробництва, придбання ними стійких навичок і досвіду, досягнення високої продуктивності праці.

Працівники туристичного підприємства у своїй діяльності виконують роботу, пов'язану із постійною нервовою, розумовою напругою та значними фізичними навантаженнями. Процес обслуговування потребує особливих чіткості та високого організації забезпечення, який повинен забезпечити максимальну зручність для проживаючих і високий рівень культури обслуговування.

Важливим показником, що характеризує ефективність використання трудових ресурсів у туристичному господарстві є продуктивність праці. Рівень продуктивності праці в туристичній фірмі «Турекс» залежить від таких факторів: обсягу реалізованих послуг та їх структури, розмаїття асортименту, рівня механізації праці та іншого. Продуктивність праці підвищується за рахунок інтенсивних факторів, запровадження техноло-

механізації ручної праці, суміщення професій, скорочення витрат робочого часу, підвищення кваліфікації та прогресу рівня фахівців в туристичного господарства, вдосконалення окремих операцій та виробничо-експлуатаційних процесів в цілому, підвищення матеріальної зацікавленості у результаті вивчення та впровадження передового вітчизняного та зарубіжного досвіду.

Організація праці або організаційні відносини - це форма, в якій реалізуються економічні результати трудової діяльності. Тому організація праці розглядається як складова частина економіки праці.

Серед чинників ефективності виробництва істотне місце займає організація праці. Так, навіть найсучасніше обладнання і високопродуктивна техніка не дадуть бажаного результату при низькій організації їх обслуговування і навпаки, при науковій організації праці можна отримати від відповідного технічного оснащення виробництва максимальний результат.

Важливим елементом організації праці є поділ праці, тобто відокремлення видів трудової діяльності між працівниками, бригадами та іншими підрозділами на підприємстві. Це - відповідний пункт організації праці, який, виходячи з цілей виробництва, складається в закріпленні за кожним працівником і за кожним підрозділом їхніх обов'язків, функцій, видів робіт, технологічних операцій.

Необхідна частина організації праці - організація робочих місць. Робоче місце - це первинна ланка виробництва, зона трудової діяльності робітника або групи робітників (якщо робоче місце колективне), оснащена необхідними засобами для виконання виробничого завдання. Під організацією робочого місця розуміється система його оснащення і планування, підпорядкована цілям виробництва. Ці рішення, в свою чергу, залежать від характеру і спеціалізації робочого місця, від його виду і ролі у виробничому процесі. І важливим останнім фактором організації праці на виробництві є організація заробітної плати. Оскільки вона є найважливішим стимулом, і впливає на організаційний і виробничий процес в цілому.

РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ШЛЯХОМ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «Турекс».

3.1 Заходи щодо вдосконалення мотивації праці на підприємстві.

В практиці вітчизняних туристичних підприємств переважають традиційні матеріальні стимули, не приділяється належна увага нефінансовим системам мотивації, здійснюється механічне перенесення елементів американських та західноєвропейських систем мотивації на український ґрунт, що в цілому формує недостатньо ефективні системи мотивації. Тому проблеми, пов'язані із розвитком та удосконаленням систем мотивації праці, набувають в сучасних умовах особливої гостроти та актуальності.

Розвиток ринкових відносин вимагає від суб'єктів господарювання підвищення ефективності діяльності, досягнення більш високого рівня конкурентоспроможності. Одним із головних факторів, що забезпечує підвищення продуктивності праці, стає оптимізація системи мотивації праці персоналу. Саме орієнтація на людський фактор дозволяє підвищити ефективність праці та сприяє підвищенню рівня капіталізації організації. Використання ефективної мотиваційної моделі на підприємстві забезпечує зацікавленість працівників у підвищенні продуктивності праці та в повній реалізації свого творчого потенціалу.

Ринкові форми господарювання відкривають широкі можливості для практичного використання різних методів мотивації, і не лише матеріального стимулювання. Удосконалення системи мотивації праці на туристичних підприємствах охоплює ряд послідовно виконуваних етапів.

1. Вибір форм і систем заробітної плати є початковим етапом при формуванні системи мотивації праці персоналу. На кожному підприємстві може існувати як одна, так і декілька систем оплати праці. Найпоширенішими формами оплати праці підприємств є наступні: погодинна, погодинно-преміальна, пряма відрядна, відрядно-преміальна,

непряма відрядна. Тарифна система заробітної плати на підприємстві базується на системі державних нормативів, що встановлюють вихідні розміри оплати праці, що дає можливість виплачувати заробітну плату працівникам не нижче рівня державних підприємств.

2. Побудова системи додаткової мотивації є необхідною для окремих аспектів трудової активності працівників. Ця система використовує різні форми – преміювання за поточні результати господарської діяльності, доплати і надбавки, різні одноразові заохочення за результати праці, преміальні виплати за підсумками роботи за рік та ін.

Система додаткової мотивації повинна бути узгодженою із стратегічним планом розвитку підприємства та передбачати стимулювання робітників за ті аспекти трудової діяльності, які сприяють подальшому розвитку підприємства. Наприклад, за розробку та патентування різних винаходів, корисних моделей, промислових зразків, за знання іноземної мови та ін. Оцінка сучасної системи мотивації персоналу надає можливість привести ті чинники, які є незадовільними для більшості туристичних підприємств України, а саме: санітарно-технічні умови праці; незадоволення працею підлеглих, колег; можливість самореалізації (з боку робітників адміністративного апарату); рівень заробітної плати (з боку робітників виробничої діяльності). Ці проблеми та потреби персоналу спонукають до визначення та знаходження різних інструментів для вдосконалення системи мотивації праці на туристичних підприємствах. Зарубіжні та вітчизняні вчені виділяють велику кількість мотиваційних чинників, а саме: гроші, кар'єрне зростання, слава, визнання, самовираження та самореалізація. Безумовно, гроші є найбільш очевидним і найбільш часто використовуваним засобом для стимулювання. З одного боку, вони є потужним засобом мотивації, а з іншого – можуть виступати чинником демотивації.

На думку О. Берга, нестача грошей може спричинити незадоволеність роботою, але їх достатня кількість сама по собі не приносить тривалого задоволення [6]. Система мотивації в Україні, враховуючи

соціально -економічний стан країни в цілому, дає підстави стверджувати, що система мотивації знаходиться у кризовому стані. Це пов'язано з поганим матеріальним становищем громадян та з нечіткими орієнтирами в системі мотивів до праці. Тому в основному перевага віддається матеріальному стимулюванню, а значення нематеріального стимулювання відводиться на другий план. Мотивуюча сила заробітку на українських підприємствах постійно зростає. Працівник прагне правильно і якісно зробити свою роботу і отримати за це гроші, це і є його мотивацією. І якщо вона його не спонукає до роботи, то підприємство наймає іншого. Тому щоб забезпечити залученість працівників та підвищити мотивацію і, що є ще більш важливим, надати змогу персоналу перетворити залученість на продуктивність, підприємству слід використовувати нові інноваційні методи мотивування, враховуючи зарубіжний досвід.

Характерною особливістю систем зарубіжних компаній є те, що вони приділяють належну увагу методам як матеріального, так і нематеріального стимулювання. Серед матеріальних методів застосовується система пільг (медичний та соціальні пакети, оплата проїзду, надбавки на утримання сім'ї, оплату стоянки автомобіля, путівки на відпочинок, харчування), премії при одержанні компанією великого прибутку, позику на купівлю житлових будинків під низький відсоток. Сучасна практика зарубіжних і деяких українських підприємств свідчить, що для працівників, і перш за все працюючої молоді, спонукальним мотивом до праці на перший план висувається нематеріальна мотивація. Головне завдання, що стоїть перед підприємством у системі стимулювання, є створення таких умов, при яких працівники будуть мотивовані на досягнення значних особистих цілей та цілей компанії.

Працівники мають можливість навчатися за рахунок компанії і ходити на різні тренінги, які дають можливість використовувати свої знання і навички не тільки на роботі, але й в повсякденному житті. Як, наприклад, тренінг по навчанню ведення переговорів. Особливістю підбору персоналу на цьому

підприємстві є те, що персонал часто обирається серед випускників університету або тих, хто ще не працював, оскільки в них немає стереотипів і вони швидко сприймають психологію, стиль роботи і мислення. Це забезпечує функціонування підприємства як єдиного злагодженого механізму, а наймані працівники, переймаючи досвід і знання своїх керівників, можуть реалізувати себе як спеціалісти своєї справи.

Філософія компанії, де влада належить її співробітникам, які самостійно обирають собі керівників, визначають тривалість свого робочого дня і навіть розмір заробітної плати така: «Дайте людям можливість робити те, що їм хочеться, і в довгостроковій перспективі їх успіхи перевершать їх невдачі» [51]. Тобто працівники мають повну свободу у своїх діях і в той же час зацікавлені у результатах своєї діяльності задля одержання прибутку і кар'єрного росту. Ще одним фактором мотивування є стимуляція робітників часткою прибутку, отриманої за рахунок росту продуктивності праці й досягнення економії витрат. Перехід на вільний графік роботи сприяв взаємозамінності співробітників. Тобто у них з'явився реальний стимул переймати досвід один в одного, щоб мати можливість час від часу відлучатися у своїх справах, знаючи, що справа від цього не постраждає. Значна увага на підприємстві повинна приділятися санітарно-гігієнічним умовам праці.

Більша частина офісних площ повинна припадати на просторі, повні світла зали з мінімум стін, перегородок і максимум вікон і вільного простору [3]. Така система одночасно гарантує свободу від диктату зі сторони колективу і дає можливість кваліфікованим працівникам заробляти стільки, скільки вони можуть.

Ще одним сучасним способом удосконалення мотивації є мотивація вільним часом, або модульна система компенсації вільним часом. Особливість її в тому, що розходження в навантаженні працівників, які обумовлені роботою в різний час доби і дні тижня, компенсуються надання вільного часу, а не грошовими надбавками. Ця форма мотивації ще не

одержала поширення в практиці українських підприємств, але досвід використання її зарубіжними фірмами свідчить про необхідність її впровадження. Використання гнучких форм зайнятості (гнучкий графік роботи, скорочений робочий день, надання відгулів, збільшення відпустки, та ін.) надає можливість працівникам раціонально розподіляти свій час роботи й відпочинку.

Сучасні українські підприємства найчастіше використовують премії та невеликі виплати на свята. Дані методи не відзначаються високою ефективністю, тому варто використовувати досвід зарубіжних компаній. Найефективнішим буде комплексне використання запропонованих методів. Індивідуальний підхід до кожного працівника підприємства, врахування його потреб та інтересів дозволить керівникові без значних фінансових витрат підвищити ефективність роботи підприємства, утримати і залучити нові висококваліфіковані кадри.

Отже, сучасним туристичним підприємствам для удосконалення своєї системи мотивації праці, для успішної і злагодженої роботи слід використовувати комплекс методів як матеріального, так і нематеріального стимулювання (Рис.3.1.).

За проведеним узагальненням передового досвіду мотивації праці доцільно запропонувати наступні шляхи вдосконалення мотивації працівників на вітчизняних туристичних підприємствах:

- частіше використовувати нематеріальне стимулювання, грамоти за досягнення успіхів, похвальні листи, усні компліменти та похвалу тощо;
- впровадити корпоративну культуру;
- запровадити подарунки на свята, частіше реалізовувати спілкування працівників між собою та безпосередньо з керівництвом різних рівнів, проводити більше корпоративних свят та спортивних змагань;
- створити таку робочу обстановку, яка базувалася б на відкритості і повазі та сприяла розкриттю здібностей кожного працівника;

- поліпшити умови праці працівників, надавати їм соціальні пакети послуг;
- розширювати повноваження працівника, давати йому більше свободи та дозволяти брати участь у прийнятті рішень;
- налагодити систему винагород, особливо винагороду вільним часом, це допоможе утримати співробітників від формування навички марного витрачання часу і дозволить співробітнику більше витратити часу на себе і свою сім'ю;
- проводити навчання та тренінги, що надасть можливість працівникам добре проявити себе в результатах роботи.

Отже, в Україні рівень мотивування працівників ще відстає від рівня розвинених країн, що також відображається на стані її економіки. Тому слід зауважити, що керівництву ТОВ «Турекс» необхідно орієнтуватися на такі система мотивації.



Рис. 3.1. Методи удосконалення системи мотивації праці ТОВ «Турекс»

Джерело: розроблено на основі [45]

Детальне вивчення досвіду формування системи мотивації, аналіз існуючої системи стимулювання на туристичних підприємствах, що часто

зводиться тільки до регулювання оплати праці, дозволяє розробити та впровадити в практику нові підходи удосконалення трудової діяльності на українських підприємствах за такими напрямками: застосування як матеріальних, так і нематеріальних форм стимулювання працівників, що передбачає оплату праці, різні системи участі в прибутках, системи колективного преміювання, індивідуалізацію заробітної плати, моральні стимули, стимулювання працівників, які займаються творчою працею, шляхом застосування вільного графіка роботи, гуманізації праці, кар'єрний та професійний ріст, соціальні пільги для співробітників.

3.2. Впровадження зарубіжного досвіду з мотивації праці на туристичному підприємстві ТОВ «Турекс».

Мотивація праці належить до проблем, вирішенню яких у світовій практиці завжди приділялася велика увага. Вітчизняні теорія й практика трудової мотивації зводяться до оплати праці, основаної на фіксованих тарифних ставках і посадових окладах, і малоефективні.

Тому при формуванні систем мотивації праці на підприємствах слід використовувати вже накопичений світовою практикою досвід. З усього розмаїття моделей систем мотивації праці в ринковій економіці більшості розвинених країн можна виділити як найбільш характерні японську, американську, французьку, англійську, німецьку та шведську моделі.

Японська модель характеризується випередженням росту продуктивності праці стосовно росту рівня життя населення, в тому числі рівня заробітної плати.

З метою заохочення підприємницької активності держава не вживає серйозних заходів з контролю за майновим розшаруванням суспільства. Існування такої моделі можливе тільки при високому розвитку в усіх членів суспільства національної самосвідомості, пріоритеті інтересів нації над інтересами конкретної людини, готовності населення йти на певні матеріальні жертви заради добробуту країни.

Система стимулювання праці порівняно з іншими промислово розвиненими країнами в Японії досить гнучка. Традиційно вона будується на врахуванні трьох факторів: професійної майстерності, віку й стажу роботи.

Оклад робітника, інженера, керівника нижчої та середньої ланок залежно від цих факторів встановлюється за тарифною сіткою, з допомогою якої визначається умовно-постійна частина заробітної плати працівника як сума виплат по трьох розділах: за вік, за стаж роботи, за кваліфікацію й майстерність, що характеризуються категорією й розрядом.

Більшість японських компаній у політиці матеріального стимулювання використовують синтезовані системи, що поєднують елементи традиційної (вікової і нової) трудової тарифікації працівників. У синтезованій системі розмір заробітної плати визначається за чотирма показниками x вік, стаж, професійний розряд і результативність праці. Вік і стаж служать базою для традиційної особистої ставки, а професійний розряд і результативність праці є основою для визначення величини трудової тарифної ставки, яку називають «ставкою за кваліфікацію» [39]. Таким чином, використання трудової ставки виключає можливість автоматичного росту заробітної плати поза зв'язком з підвищенням кваліфікації й трудовим внеском працівника, посилюючи тим самим мотивацію до праці, яка в такому разі прямо залежить від результатів роботи. Американська модель мотивації праці побудована на всілякому заохоченні підприємницької активності й збагачення найбільш активної частини населення. Модель основана на соціально-культурних особливостях нації x масової орієнтації на досягнення особистого успіху кожного, а також високому рівні економічного добробуту.

В основі системи мотивації праці у Сполучених Штатах лежить оплата праці. Найбільшого поширення набули різні модифікації погодинної оплати з нормованими завданнями, доповнені різноманітними формами преміювання. Нині однією з найпоширеніших у США форм оплати праці як для основних, так і для допоміжних робітників є оплата, що поєднує елементи відрядної й погодинної систем. У цьому разі денний заробіток працівника визначається

як годинна тарифна ставка, помножена на кількість годин роботи. При невиконанні працівником денної норми в натуральному вираженні роботу продовжують до виконання норми. Ця система оплати праці не передбачає виплату премій, тому що, за твердженням американських економістів, ці суми вже закладено у високій тарифній ставці робітника й окладі службовця.

Відмітною рисою розглянутої системи є простота нарахування заробітку й планування витрат на заробітну плату. Однак більшість фірм як у США, так і в інших країнах схильються до застосування систем, що поєднують оплату праці з преміюванням.

У США широко застосовуються колективні системи преміювання. Так, при системі «Скенлон» між адміністрацією й працівниками заздалегідь визначається норматив частки заробітної плати в загальній вартості умовно чистої продукції. У разі прибуткової роботи підприємства й утворення економії заробітної плати, за рахунок досягнутої економії створюється преміальний фонд, який розподіляється таким чином: 25% спрямовується в резервний фонд для покриття можливої перевитрати фонду заробітної плати. Із суми, що залишилась, 25% йде на преміювання адміністрації підприємства, 75% — на преміювання робітників. Премії виплачуються щомісяця за результатами минулого місяця пропорційно трудовій участі працівника на базі основної заробітної плати. Наприкінці року резервний фонд повністю розподіляється між працівниками підприємства. Використання цієї системи компанією «Мідленд-Росс» дало змогу на тому ж устаткуванні підвищити продуктивність праці на 16%, скоротити плинність кадрів з 36 до 2,6%, удвічі знизити кількість порушників трудової дисципліни[39].

При застосуванні системи «Раккера» премії нараховуються незалежно від одержання прибутку за минулий період. Преміальні встановлюються в певному розмірі від умовно чистої продукції: при цьому 25% фонду резервується, а частина, що залишилась, розподіляється між робітниками й адміністрацією. На відміну від «Скенлона», ця система не передбачає колективного обговорення розподілу премії[39].

Гнучкості системі оплати праці надають періодичні атестації співробітників, на основі яких встановлюється рівень оплати праці працівників на наступний період. Зарплата переглядається, як правило, у перший рік роботи кожні три місяці, після року роботи — раз на півроку або рік.

На деяких американських підприємствах застосовується нова система оплати праці, при якій підвищення оплати залежить не стільки від виробітку, скільки від росту кваліфікації й числа освоєних професій. Після завершення навчання за однією спеціальністю робітникам нараховується певна кількість балів. Він може одержати збільшення до зарплати, набравши відповідну суму балів. При встановленні розміру заробітної плати визначальними факторами є кількість освоєних «одиниць кваліфікації», рівень майстерності у кожній з них, кваліфікація за освоєними спеціальностями.

Основні переваги, виявлені в процесі впровадження оплати праці залежно від рівня кваліфікації, зводяться до такого: підвищення мобільності робочої сили всередині підприємства, зростання задоволеності роботою, усунення проміжних рівнів керування, скорочення загальної чисельності персоналу, в основному за рахунок робітників і майстрів. При цьому помітно поліпшуються внутрівиробничі стосунки, підвищується якість роботи. На думку 72% опитаних менеджерів і робітників, завдяки впровадженню на підприємствах такої системи зростає рівень виробітку, знижуються витрати й затрати праці на виготовлення одиниці продукції[39].

Французька модель мотивації праці характеризується більшим розмаїттям економічних інструментів, включаючи стратегічне планування й стимулювання конкуренції, гнучкою системою оподаткування. Відмінна риса її - включення стратегічного планування в ринковий механізм. Базисом ринкових відносин у французькій моделі є конкуренція, що безпосередньо впливає на якість продукції, задоволення потреб населення в товарах і послугах, зменшення витрат виробництва. У політиці оплати праці французьких фірм спостерігається дві тенденції: індексація заробітної плати

залежно від вартості життя й індивідуалізація оплати праці. Індекси цін на споживчі товари враховуються в оплаті праці практично на всіх великих підприємствах, що відбивається в колективних договорах із профспілками. Принцип індивідуалізації оплати праці у Франції здійснюється шляхом урахування рівня професійної кваліфікації, якості виконуваної роботи, кількості внесених раціоналізаторських пропозицій, рівня мобільності працівника. Застосовують три основні підходи до індивідуалізації оплати праці:

1. Для кожного робочого місця, оцінюваного на основі колективної угоди, визначаються мінімальна заробітна плата й «вилка» окладів. Оцінка праці кожного працівника здійснюється щодо виконуваної роботи, а не щодо праці співробітників, зайнятих на інших робочих місцях. Критеріями трудового внеску працівника є кількість і якість його праці, а також участь у громадському житті підприємства.

2. Зарплата ділиться на дві частини: постійну, що залежить від займаної посади або робочого місця, і змінну, що відображає ефективність праці. Додатково виплачуються премії за високу якість роботи, сумлінне ставлення до праці тощо. Персонал бере активну участь в обговоренні питань оплати праці в рамках спеціальних комісій.

3. На підприємствах здійснюються такі форми індивідуалізації заробітної плати, як участь у прибутках, продаж працівникам акцій підприємства, виплата премій[39].

У французькій моделі становить інтерес методика оцінки праці (яка зазвичай має багатофакторний характер) і використовувані критерії. Зміст цієї методики в загальному вигляді зводиться до такого. На підприємствах застосовується бальна оцінка ефективності праці працівника (від 0 до 120 балів) за шістьма показниками: професійні знання, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, етика виробництва, ініціативність. Персонал підприємства при цьому ділиться на 5 категорій. До найвищої - першої - відносять працівників, які набрали від 100 до 120 балів;

до другої — тих, що набрали від 76 до 99 балів, і т.д. Одночасно діє низка обмежень: до першої категорії можна віднести не менше 5 і не більше 10% працівників одного підрозділу й однієї професії, до другої — від 30 до 40%, до третьої - від 35 до 45%. У разі відсутності на роботі від 3 до 5 днів на місяць надбавка скорочується на 25%, протягом 10 і більше днів — на 100% [39].

Перевага французької моделі мотивації праці полягає в тому, що вона відчутно стимулює ефективність і якість праці, слугує фактором саморегулювання розміру фонду оплати праці. При виникненні тимчасових труднощів фонд оплати праці автоматично скорочується, завдяки чому підприємство безболісно реагує на кон'юнктурні зміни. Модель забезпечує широку поінформованість працівників про економічне становище компанії.

У Великобританії нині існує дві модифікації оплати праці, що залежать від прибутку: грошова й акціонерна, що передбачає часткову оплату акціями. Крім того, передбачається можливість застосування системи заробітної плати, що коливається, повністю залежачи від прибутку фірми.

На підприємствах Великобританії участь у прибутках запроваджується тоді, коли, відповідно до індивідуальної чи колективної угоди, на додачу до встановленої зарплати регулярно виплачується певна частка від прибутку підприємства. Залежно від бази для вирахування суми, що розподіляється через систему участі в прибутках, розрізняють участь у прибутках, участь у чистому доході, участь в обороті або утвореній вартості, трудову пайову участь, чисто трудову участь.

Пайова участь у капіталі передбачає внесення частини особистих заощаджень працівників в обмін на акції або облігації фірми з використанням цих грошей на придбання основних фондів і оборотних коштів. Пайова участь у капіталі тягне за собою передачу учасникам корпорації частини прибутку (доходу), в тому числі у вигляді дивідендів або відсотків, виплату допомоги чи премій підприємства.

Трудова пайова участь поєднує зазначені вище форми. Працівник одержує дохід за трьома напрямками: основна заробітна плата, частка від участі в прибутку на основі праці, частка від прибутку на основі вкладеного ним капіталу.

Практичне застосування зазначених моделей нової системи оплати праці у Великобританії показало, що дохід працівників від участі в прибутках у середньому становить 3% від базового окладу, лише в деяких фірмах він досяг 10 % від окладу. Після впровадження участі у прибутках кількість робочих місць зросла на 13%, при цьому середня зарплата на фірмах з такою системою участі виявилася на 4% нижчою, ніж у звичайних фірмах. Разом з тим участь у прибутках у формі розподілу акцій позитивно позначається як на компанії, так і на її службовцях, поліпшує їхнє ставлення до роботи, створює сприятливу атмосферу у фірмі, стимулює ефективнішу роботу. Від застосування такої системи можна чекати значного підвищення продуктивності праці[39].

У центрі німецької моделі мотивації праці перебуває людина з її інтересами як вільна особистість, що усвідомлює свою відповідальність перед суспільством. Свобода в економічному значенні - це розуміння інтересів суспільства й знаходження свого місця в системі «виробництво-споживання». Але не кожний громадянин у змозі працювати відповідно до вимог ринку. Ринкове господарство Німеччини називається соціальним тому, що держава створює умови для всіх громадян, перепиняє прояви несправедливості й боронить усіх обділених і беззахисних: безробітних, хворих, старих і дітей. Соціальна справедливість і солідарність — неодмінні передумови суспільного консенсусу. Західні дослідники дійшли висновку, що гармонійне поєднання стимулювання праці й соціальних гарантій становить собою одну з найкращих моделей, будь-коли відомих в історії економічних теорій. Ця модель забезпечує рівною мірою як економічний добробут, так і соціальні гарантії.

Шведська модель мотивації праці відзначається сильною соціальною політикою, спрямованою на скорочення майнової нерівності через перерозподіл національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Починаючи з 50-х років, шведські профспілки на переговорах про переукладання колективних трудових договорів проводять політику так званої солідарної заробітної плати, що ґрунтується на таких принципах: рівна оплата за рівну працю, скорочення розриву між розмірами мінімальної й максимальної зарплати.

Політика солідарної заробітної плати спрямована на вирішення низки цільових завдань. Насамперед вона, поряд з ринковою конкуренцією, додатково стимулює постійне оновлення виробництва на основі останніх досягнень науки й техніки. При цьому дотримується принцип рівної оплати за рівну працю. У шведській інтерпретації це означає, що працівники різних підприємств, які мають однакову кваліфікацію й виконують аналогічну роботу, одержують однакову зарплату незалежно від результатів господарської діяльності підприємства. Якщо, наприклад, із 10 підприємств однієї галузі 3 працюють високорентабельно, 5 - на середньому рівні, а 2 - збитково, то на кожному з цих підприємств одержують однакову заробітну плату за однакову працю, а саме на середньому рівні, зафіксованому в галузевій угоді.

Шведські профспілки не дозволяють власникам низькорентабельних підприємств знижувати заробітну плату нижче встановленого на переговорах з переукладання колективних трудових угод загального рівня. Це спонукує підприємців або модернізувати виробництво, або закрити підприємство. Таким чином, політика солідарної заробітної плати сприяє росту рентабельності підприємств.

Ще однією характерною рисою солідарної заробітної плати є скорочення розриву між розмірами мінімальної й максимальної зарплати. Сама система визначення єдиного рівня підвищення заробітної плати сприяє його вирівнюванню: заробітки піднімаються в низькооплачуваних і

стримуються у високооплачуваних працівників. Крім того, у ході переговорів про переукладання колективних договорів профспілки, як правило, домагаються включення в них спеціальних пунктів про випереджувальні темпи росту заробітної плати в низькооплачуваних категорій персоналу. Усе це створює сприятливі умови для відтворення висококваліфікованої робочої сили як у матеріальних, так і в невиробничих, інтелектуальних сферах виробництва.

Проаналізувавши зарубіжні моделі мотивації праці персоналу пропонуємо адаптувати їх переваги у практичну діяльність туристичного підприємства ТОВ «Турекс».

Застосування певної моделі мотивації праці персоналу конкретної країни для вітчизняних туристичних підприємств не є рентабельним, саме тому нами висвітлено саме ті складові зарубіжних моделей мотивації праці персоналу, які відповідатимуть Україні по менталітету та іншим індивідуальним факторам. Науковою новизною отриманих результатів дослідження є методичний підхід до мотивації праці персоналу підприємств, основою якого є використання зарубіжних моделей мотивації праці з можливістю його адаптації до вітчизняних умов підприємницької діяльності.

Під розробкою моделі удосконалення системи мотиваційного механізму розуміють відокремлений вид управлінської діяльності (трудових процесів), який визначає перспективу і майбутній стан. За допомогою планування створюється орієнтир майбутньої діяльності управління підприємством. Найбільш вагомим чинником у системі управління персоналом є вміння правильно вистроїти систему мотивування персоналом.

В умовах сучасного підприємства найбільш ефективним є застосування комплексних методів мотивації персоналу. Далі приводяться мотивації, що актуальні в умовах українського ринку, який розвивається для ТОВ «Турекс» табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Стимулювання персоналу ТОВ «Турекс».

Вид матеріального стимулювання персоналу	Вид морального стимулювання персоналу
Вдосконалення системи соціальних пільг і гарантій	Планування кар'єри працівників
Вдосконалення системи заробітної плати	Оцінка й заохочення гарне виконаної роботи: оголошення подяки, вручення грамот
Матеріальна допомога у випадку форс мажорних обставин	Персональна увага з боку безпосереднього керівника
Організаційна культура	Конституція (статут) підприємства; основні принципи керівництва й організації підприємства; Стиль керівництва. Розуміння і визнання цілей діяльності підприємства. Орієнтація на перспективу. Узгодження взаємних інтересів
Вдосконалення організації праці	становлення цілей, розширення виробничих функцій, застосування гнучких графіків, поліпшення умов праці.

Джерело: розроблене автором.

Отже, одним із резервів підвищення ефективності мотиваційної системи є вдосконалення системи заробітної плати. Наступним резервом підвищення ефективності мотиваційної системи ТОВ «Турекс» є вдосконалення організації праці містить встановлення цілей, розширення виробничих функцій, збагачення праці виробничу ротацію, застосування гнучких графіків, поліпшення умов праці.

Резервом підвищення ефективності мотиваційної системи ТОВ «Турекс» є вдосконалення системи соціальних пільг і гарантій, що мають особливу значимість і доповнюють виконання тих зобов'язань, що традиційно відведені заробітній платі. Головним напрямком підвищення мотивації працівників на підприємстві, згідно результатів проведеного дослідження є навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства.

Серед виявлених недоліків організації праці на підприємстві, слід зауважити, що основна задача організації оплати праці полягає в тому,

щобпоставити оплату праці у залежність від колективу та якості трудового внеску кожного робітника й тим самим підвищити стимулюючу функцію внеску кожного.

Організація оплати праці передбачає:

- визначення форм та систем оплати праці робітників підприємства;
- розробку критеріїв та визначення розмірів доплат за окремі досягнення робітників та спеціалістів підприємства;
- розробку системи посадових окладів службовців та спеціалістів.

Із вимог економічних законів можна сформулювати систему принципів організації оплати праці, які доцільно враховувати ТОВ «Турекс» під час організації оплати праці:

-принцип оплати праці за витратами та результатами, який витікає із вказаних вище законів;

-принцип підвищення рівня оплати праці на основі росту ефективності виробництва, який зумовлений, у першу чергу, дією таких економічних законів, як закон продуктивності праці, що зростає, закон росту потреб. Із цих законів слідує, що зростання оплати праці робітника повинне здійснюватися тільки на основі підвищення ефективності виробництва послуг;

-принцип матеріальної зацікавленості у підвищенні ефективності праці.

Необхідно не просто забезпечити матеріальну зацікавленість в певних результатах праці, але й зацікавленість робітника у підвищенні ефективності праці. Реалізація цього принципу в організації оплати праці сприятиме досягненню певних якісних змін в роботі усієї фірми.

Для підвищення ефективності матеріальної складової мотивації персоналу, який відповідає за якість та обсяги надання туристичних послуг пропонується змінити існуючу систему оплати праці на нову систему Хелсі.

Суть її полягає в тому, що заробіток працівника основного виробництва складається із двох частин:

-першу визначає фіксована погодинна ставка і фактично визначений час;

-другу відрядний підробіток або премія за те, що фактичні затрати праці були менші за нормативні. Таким чином, удосконалення мотивації персоналу призводить до:

- 1) підвищення якості роботи персоналу;
- 2) зростання відповідальності працівників не лише за результати індивідуальної, а й колективної праці;
- 3) підвищення ініціативності працівників, розвиток змагання як між членами одного підрозділу, так і між підрозділами організації і допомагає покращити процес виробництва послуг, тобто його інтенсифікувати.

Останні десятиріччя проблема ефективності мотивації персоналу хвилює багатьох науковців, причому складність її полягає в тому, що неможливо розробити єдиний алгоритм мотивації працівників. У кожного працівника є різні потреби, а також індивідуальні особливості характеру, які треба враховувати під час вибору різновиду мотивації.

Одного і того ж працівника неможливо довгий час мотивувати одним і тим же стимулом, оскільки працівник розвивається і, відповідно, змінюються його потреби. Щоб покращити мотиваційну систему ТОВ «Турекс», необхідно враховувати досвід розвинених країн, які вже досягли значних успіхів у мотивуванні персоналу. Крім цього, результати їхньої діяльності видно на практиці.

3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів на туристичному підприємстві ТОВ «Турекс».

Персонал підприємства є тим активом підприємства, який передбачає менше контролю над собою та очікує своєчасну і гідну економічну, психологічну та кар'єрну винагороду за високопродуктивну й високоякісну працю. В наш час саме мотивація і стимулювання до праці, можливість реалізуватися як особистість і як фахівець здатні втримати

талановитих і перспективних управлінських працівників на підприємствах в конкурентних умовах. Але, часто трапляються випадки, коли при значних витратах на мотивування працівників віддача персоналу залишається на низькому рівні, а як результат, в прагненні мотивувати своїх працівників підприємство отримує зворотній демотиваційний ефект, що прямо впливає на організаційний розвиток підприємства.

Основною причиною відсутності мотивації праці є незадовільна політика кар'єрного зростання. Для вирішення даного завдання і уникнення можливих негативних наслідків, кожне підприємство повинно мати план кар'єрної політики і просування по службі, де доцільно вказувати послідовність посад, які може займати менеджер у перспективі. На жаль, на багатьох підприємствах у працівників відсутня фундаментальна мотивація щодо здійснення ефективної діяльності. Як наслідок, робітники не хочуть брати на себе відповідальність за прийняття та реалізацію управлінських рішень, не ототожнюють себе із підприємством, на якому працюють, не розуміють необхідності досягнення єдності особистих інтересів та інтересів підприємства.

Захід щодо навчання персоналу в ТОВ «Турекс» дасть можливість знизити плинність кадрів до 0, тобто у плановому році, із впровадженням запропонованого заходу, не буде працівників, які звільняться за власним бажанням, оскільки, будуть створені такі умови праці на підприємстві, які дадуть можливість бути конкурентно спроможним роботодавцем з привабливими робочими місцями, а також завдяки ефективній системі мотивації збільшиться продуктивність праці на 1,5%. Економічний ефект від зниження плинності кадрів (зниження плинності кадрів впливає на збільшення продуктивності праці, що, в свою чергу, впливає на збільшення виручки або обсяг виробництва).

Збільшення обсягу діяльності (виручки, виробництва товарів і послуг) за рахунок зростання продуктивності праці і зниження плинності кадрів (грн.);

Кт зниження коефіцієнта плинності (%) за рахунок покращення мотивації персоналу, вирішення соціальних проблем та інших заходів; 0,3 -середня зміна продуктивності праці в залежності від зміни коефіцієнта плинності кадрів (1% плинності підвищує або знижує продуктивність праці на 0,3%);

Z-кількість працівників у звітному році (осіб);

A-продуктивність праці звітного року (грн./чол.) [19, с.56].

Продуктивність праці у 2017 році складала: 4014,19 тис.грн./чол.

У 2018 році буде на рівні: $4014,19 * 101,5\% = 4074,40$ тис.грн./чол.

Коефіцієнт плинності кадрів був на рівні 2,52%.

Коефіцієнт зниження плинності кадрів складе: $2,52 - 0 = 2,52$

Економічний ефект: $(2,52 * 0,3 * 119 * 4074,40) / 100 = 3665,49$ тис.грн чистий дохід від реалізації складе у 2018 році:

Отже, чистий дохід від реалізації збільшиться на 3665,49 тис.грн.

Для того, щоб отримати максимальну віддачу від застосування методів мотивації та підвищити рівень продуктивності праці необхідно використовувати їх у комплексі. Це сприятиме тісному взаємозв'язку між

ними, адже використання лише одного комплексу методів не дасть змогу стимулювати творчу активність персоналу на досягнення цілей підприємства

Ефективне управління діяльністю підприємств значною мірою залежить від використання вміло налагодженого мотиваційного механізму. Враховуючи світовий досвід мотивації праці, можна стверджувати, що теоретична основа для створення такого механізму існує, однак його слід удосконалити з урахуванням результатів мотиваційного моніторингу і прилаштувати до своєї трудової ментальності українців, економічної ситуації в країні.

Висновки до розділу 3

Управління продуктивністю праці на підприємстві - це фактично частина загального процесу управління підприємством, що включає в себе планування, організацію, мотивацію, керівництво, контроль і регулювання. Ця робота ґрунтується на постійному аналізі співвідношення корисного ефекту від певної трудової діяльності, з одного боку, і витрат на цю діяльність — з іншого.

Пошук і аналіз резервів підвищення продуктивності ґрунтується на порівнянні інформації, одержаної в ході вимірювання і оцінки досягнутого рівня продуктивності на підприємстві в цілому і за окремими видами праці зокрема, з наявною інформацією про максимально можливий рівень продуктивності праці на аналогічних роботах. Для пошуку резервів підвищення продуктивності праці слід заохочувати висококваліфікованих представників різних спеціальностей, що володіють фундаментальністю і широтою поглядів та вміють бачити перспективу. Шукаючи і аналізуючи резерви, слід звертатися до їх класифікації за різними ознаками, щоб не обійти увагою жоден із можливих факторів підвищення продуктивності праці. Слід ще раз підкреслити, що значні резерви зростання продуктивності праці приховані не лише в процесі безпосереднього виробництва, але і у процесі його організації та управління.

Розробляючи план використання резервів підвищення продуктивності праці, слід забезпечити узгодження цілей та завдань програми. Для цього потрібно коротко і чітко сформулювати цілі, про-ранжувати їх залежно від значення і черговості в часі. План повинен також включати конкретні заходи, спрямовані на реалізацію поставлених цілей, передбачати фінансування витрат на ці заходи. Важливим завданням економіста на цьому етапі є розробка критеріїв результативності програми, підрахунок очікуваного економічного ефекту від впровадження передбачених заходів. На кожен пункт плану повинні бути визначені термін виконання та відповідальні виконавці.

Розробка систем мотивації працівників до досягнення запланованого рівня продуктивності є необхідною умовою реалізації програми. Менеджер завжди повинен пам'ятати, що для успіху справи слід намагатися зблизити аж до ідентифікації цілі і завдання організації з особистими цілями і бажаннями працівників. Тобто в конкретному випадку виграш від підвищення продуктивності праці повинен поділитися між організацією, яка забезпечила його досягнення, і працівником, який його досягнув. Працівники повинні заздалегідь знати, як заплановані результати зростання продуктивності праці вплинуть на реалізацію їхніх особистих професійних інтересів (зростання заробітної плати, службове просування і т. ін.).

Отже, зростання ефективності праці забезпечує підвищення реального продукту і доходу, а тому є дуже важливим показником економічного зростання країни. Оскільки збільшення суспільного продукту в розрахунку на душу населення означає підвищення рівня споживання, а отже, і рівня життя, то економічне зростання на основі підвищення продуктивності праці стає однією з головних цілей держав з соціальною орієнтацією економіки.

РОЗДІЛ 4. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ТОВ «Турекс».

4.1. Характеристика технічного та програмного забезпечення автоматизації робіт в ТОВ «Турекс» .

На сьогоднішній день робота туристичних підприємств практично неможлива без використання інформаційних технологій, тому, що життя в наш час важко представити без них. Враховуючи важливість інформаційних технологій в діяльності туристичних підприємств, туристична компанія «Турекс» також вирішила використовувати їх. З їх допомогою компанія виконуватиме наступні завдання:

- спрощення роботи з документацією за допомогою програм системи MicrOsOft;
- бронювання турів «ІТ-тур»;
- доступ до електронних каталогів і сайтів;
- використання електронної пошти;
- застосування інтернет зв'язку (Twitter, Instagram, FacebOOk) для контакту з клієнтами та партнерами;
- проведення платежів через інтернет;
- використання програм перекладачів;

«ІТ-ТУР» - система пошуку та бронювання турів «АйТі-тур» (IT-tOur) - це Найбільш простий і зручний інструмент в руках менеджера турагентства, що дозволяє в лічені хвилини зробити пошук і бронювання найвигіднішого для туриста пропозиції.

Система дозволяє здійснювати перевірку актуальності турів, наявності місць на Чартерні авіарейси всіх основних туроператорів України в режимі онлайн. Ефективно використовувати час в режимі реального часу обумовлює максимальну актуальність інформації - той параметр, Який для менеджерів турагентств є найважливішим при роботі з подібними системами.

Система «АйТі-тур» дозволяє здійснювати пряме бронювання турів і чартерних авіаквитків основних туроператорів України прямо з результатів

пошуку. Система Айтї-тур дозволяє продавати і купувати з аукціону відмовні тури. В системі розміщені всі рекламні тури з виїздом з міст України. Також система дозволяє ознайомитися з поточними акціями, проводимими туроператорами і готелями, перевірити історію курсів валют кожного туроператора, пройти навчання, Проглянувши вебінари та семінари провідних туроператорів, скористатися багатьма іншими функціями, які полегшують роботу менеджера з туризму.

Система «АйТї-тур» орієнтована на українського користувача і є найкращою системою пошуку та бронювання турів в Україні. Інтерфейс системи настільки простий, що робота в ньому не вимагає спеціального навчання.

На сьогоднішній день практично всі туристичні підприємства використовують інформаційні технології (ІТ) в своїй діяльності. Більше того, в останні роки багато компаній створили сайти своїх підприємств, які являються цінними інструментами продажу в туризмі. Сайт являє собою web-сторінку підприємства у глобальній мережі Інтернет. «Турекс» також має власний сайт на якому можна ознайомитися з:

- останніми новинами в туристичному світі
- інформацією про країни і курорти, в напрямки яких пропонуються тури
- асортиментом пропонованих турів і напрямків
- додатковою інформацією про компанію (історію створення, логотип, найменування, ліценції, сертифікати).

В наш час люди звикли попередньо ознайомлюватися з інформацією про підприємство, тому наявність власного сайту значно полегшує роботу і економить час при пошуку. При створенні сайту власники повинні розуміти, що незабаром сайт стане «обличчям» підприємства, що буде створювати перше враження на потенційного споживача. Тому сайт повинен бути: привабливим, зручним у використанні, містити актуальну, достовірну і періодично оновлюючу інформацію, вести рахунок кількості відвідувачів

сайту (це актуально при перевірці ефективності рекламної кампанії).

У діловій сфері часто приходиться працювати з даними з різних джерел, кожне з яких пов'язане з певним видом діяльності. Для координації всіх цих даних необхідні певні знання й організаційні навички.

Електронною базою даних називається послідовність даних заданої структури, записана на магнітний диск комп'ютера.

Системи управління базами даних є набором програмних засобів, необхідних для створення, використання і підтримки баз даних.

База даних - це набір даних з наступними властивостями:

- дані логічно пов'язані між собою і несуть відповідну інформацію;
- структура баз даних звичайно відповідає тому специфічному набору даних, які вона містить;
- бази даних відображають тільки окремі аспекти реального світу, що дає змогу визначити їх як «мікросвіт».

Система управління базами даних поєднує відомості з різних джерел в одній реляційній базі даних. Створювані форми, запити і звіти дозволяють швидко й ефективно оновлювати дані, отримувати відповіді на питання, здійснювати пошук потрібних даних, аналізувати дані, друкувати звіти, діаграми і поштові наклейки.

СУБД першого покоління характерні тим, що кожна група користувачів розробляла своє власне програмне забезпечення по управлінню даними. Наслідками такої сепаратизації стало надмірне дублювання програмних кодів і даних.

Слід передбачити можливість спілкування з клієнтами та відвідувачами, зворотного зв'язку, оскільки в процесі спілкування є можливість отримувати додаткову інформацію про потреби клієнтів, їх оцінку порталу тощо. Спілкування з клієнтами може здійснюватися через листування по електронній пошті та соціальних мережах (FacebOOk, Twitter, Instagram), також можна проводити короткі опитування на різні теми (враження від обраного туру, якість обслуговування, переваги і недоліки, про

те як клієнти дізналися про підприємство тощо).

4.2. Аналіз Інтернет-контенту ТОВ «Турекс».

В сучасних умовах одним з найефективніших засобів комунікації та реклами стає мережа Інтернет. Для фірм, які займаються туристичним бізнесом, Інтернет є ідеальним засобом для реклами. Мережа дає можливість з мінімальними витратами поінформувати багатомільйонну цільову аудиторію про послуги фірми. Крім того, перевагами реклами в Інтернеті є те, що вона дозволяє передавати текстову, графічну, аудіо- та відеоінформацію, а також оцінювати ефективність заходів за рахунок зворотного зв'язку із цільовою аудиторією.

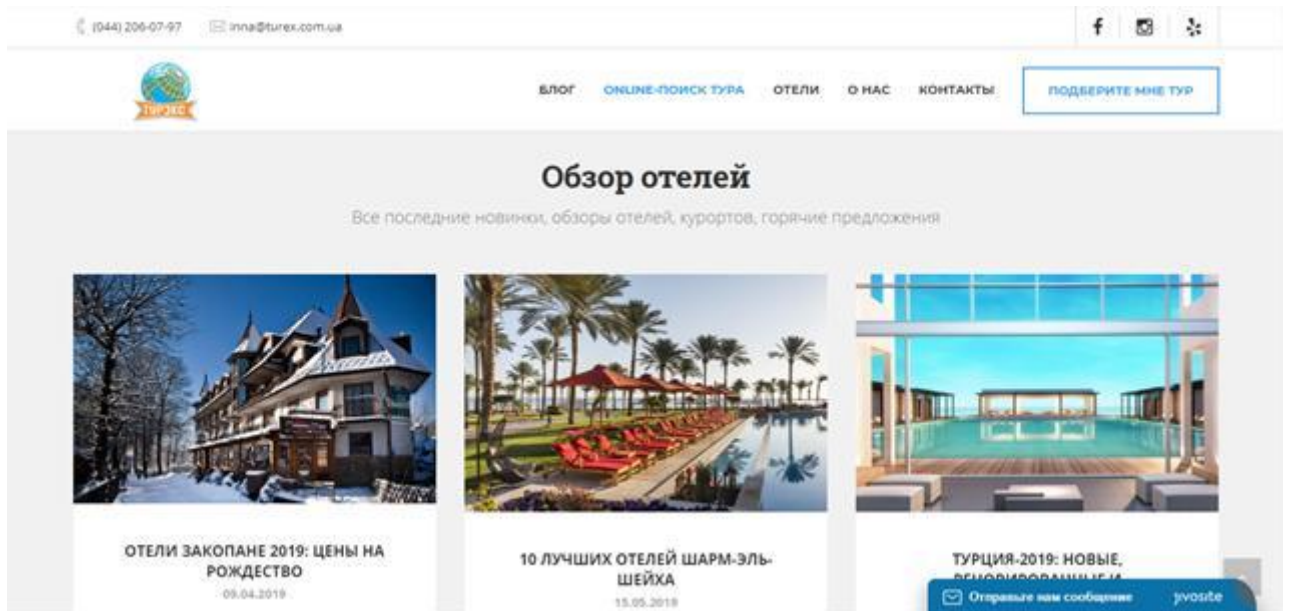


Рис. 4.1. Головний сайт туристичного підприємства «Турекс»

На даному етапі можливо зробити оцінку інтернет-конекту головного сайту туристичного підприємства ТОВ «Турекс», «Табл.4.1.».

Таблиця 4.1

Оцінка інтернет-контенту туристичного підприємства «Турекс»

з/п	Критерії	Оцінка підприємства
	Дизайн сайту	7
	Зміна мови користування на сайті та їхня загальна кількість	1
	Форма для зворотнього зв'язку із турфірмою або вікно для онлайн виклику	10
	Прив'язаність сайту до соціальних мереж	10
	Наявність мапи сайту	6
	Наявність на сайті контактних даних, адреси чи пошти	9
	Наявність мобільного додатку	1
	Характеристика турів	7
	Галерея	5
	Характеристика турфірми, об'єм корисної інформації для гостя	5
	Наявність на сайті відеоматеріалів	1
	Можливість бронювання авіаквитків	10
	Огляд новин	7
	Наявність гостьової книги відгуків	1
	Аналіз відгуків у гостьовій книзі; на скільки позитивні відгуки переважають негативні	1
	Інформація про акції турфірми	9
	Опис основних і додаткових послуг	9
	Наявність розсилки на e-mail споживачів	9
	Графа зустрічей та заходів	5
	Інформація про співпрацю або партнерів	9
	Наявність віконця курсу валют	1
	Вакансії турфірми	1
	Зручність сайту	7
	Рівень подання інформації	9
	Середнє значення	140

Джерело : розраховано автором

Дана таблиця була проаналізована за шкалою від 1 до 10. Максимальну кількість балів, яку можна було отримати 240, «Турекс» набрала 140, тому що сайт фірми оформлений недосконало. Критерії які отримали оцінку 1бал взагалі відсутні, а саме: зміна мови користування на сайті (тільки російська мова), наявність мобільного додатку, відсутні відео матеріали, нема гостьової книги відгуків, віконце курсу валют. Загалом, сайт підприємства на

середньому рівні за оформленням, за завантаженістю інформацією, дизайном та зручностями.

Обсяг аудиторії у соціальних мережах турфірми «Турекс» - Twitter – 43, Facebook - 209. Рівень залучення аудиторії - середній. Лояльність підписників - на не дуже високому рівні. Найбільш популярною соціальною мережею є Facebook . Великим мінусом подачі інформації є не постійне оновлення сайтів. Тому на деяких сайтах застаріла інформація. При тому що виклад постів з інформацією про тури більш менш періодично.

4.3. Впровадження сучасних інформаційних технологій для підвищення продуктивності праці працівників ТОВ «Турекс».

На сучасному підприємстві комп'ютер перетворився на необхідний інструмент повсякденної діяльності. З його допомогою здійснюється збирання, накопичення та обробка інформації. В даний час напрямками розвитку інформаційних технологій в туризмі виступають:

- локальна автоматизація підприємства;
- впровадження програм автоматизації формування, просування і реалізації туристичного продукту;
- використання систем управління базами даних;
- використання локальних комп'ютерних мереж;
- впровадження систем бронювання;
- впровадження мультимедійних маркетингових систем;
- використання мережі Інтернет.

Реалізація інформаційних технологій в управлінні туристичним підприємством виступає як інструмент у підвищенні ефективності управління. Проаналізувавши використання інформаційних технологій в управлінні персоналом «Турекс», можна зробити висновки про те, що управління на даному підприємстві здійснюється належним чином, адже спостерігається мала плинність кадрів, а керівництво, зацікавлене в періодичному навчанні працівників. Для подальшого розвитку і

вдосконалення функціонування туристичного підприємства основну увагу слід звернути не лише на кваліфікацію та навчання працівників в сфері туризму, але і в сфері інформаційних технологій, адже на підприємстві спостерігається недостатній рівень підготовки менеджерів з інформаційних технологій та низька інформаційна грамотність. Не дивлячись на те, що на підприємстві ефективно функціонують інформаційні системи, які значно полегшують роботу всіх працівників та дають змогу зекономити час, змінюють бізнес-процеси та дозволяють зберігати конкурентоспроможність бізнесу усуваючи такі проблеми, як відбір, аналіз та набір персоналу, необхідно постійно розробляти напрями подальшого розвитку підприємства та не зупинятися на досягнутому.

На даний момент більшість туристичних підприємств, які на туристичному ринку займають провідні місця серед туристів використовують CRM-систему. До таких туристичних підприємств можна віднести «ТЕZ TOUR», «Агенція горящих путівок», «Поїхали з нами» та інші.

Даний продукт, призначений для збору та обробки інформації про клієнта з метою обслуговування з урахуванням усіх його пропозицій і підвищення ймовірності придбання ним пропонованих послуг. Перевагами використання такої системи є:

- підвищення можливості підприємств утримувати своїх клієнтів, а також формувати у них лояльне відношення до пропонованих послуг фірми;
- підвищення рентабельності роботи з клієнтами, що зумовлено збільшенням кількості замовлень і зниженням витрат на залучення нових клієнтів;
- зниження собівартості послуг, що реалізуються.

Використання даної інформаційної системи дозволить значно раціональніше використовувати час та збільшить ефективність, як працівників, так і підприємства в цілому.

Туристична сфера є інформаційно насиченою, тому для забезпечення якісного рівня її управління необхідно використовувати сучасні інформаційні технології. Система інформаційних технологій, що використовуються в туризмі, складається з комп'ютерної системи резервування, системи проведення телеконференцій, відеосистем, комп'ютерів, інформаційних систем управління, електронних інформаційних систем авіаліній, електронної пересилки грошей, телефонних мереж, рухливих засобів повідомлення і т.д. Застосування сучасних інформаційних технологій підвищує безпеку та якість туристичних послуг.

Використання комп'ютерних інформаційних технологій в умовах жорсткої конкуренції на туристичному ринку дозволяє налагодити ефективну роботу та облік всередині компанії, а також спростити взаємовідносини в колективі. Програми, які використовуються туристичними підприємствами розраховуються у зв'язку з бізнес процесами сегменту ринку. Окрім того, програмне забезпечення інформаційних продуктів постійно оновлюється та вдосконалюється на основі досвіду великих туристичних підприємств, зворотнього зв'язку, який отримується від клієнтів, шляхом відгуків та пропозицій, щодо вдосконалення підприємства.

Впровадження в практику управління персоналом автоматизованих інформаційних систем дозволяє домогтися підвищення продуктивності праці працівників, краще використовувати засоби зв'язку і автоматизувати бізнеспроцеси скорочуючи усі операційні витрати, знижуючи собівартість та підвищуючи якість управління та прийняття управлінських рішень, а також підвищуючи оперативність роботи апарату управління туристичного підприємства, що у сукупності, забезпечить йому одержання необхідних переваг у конкурентній боротьбі на ринку.

Управління людськими ресурсами є одним з найважливіших напрямків діяльності організації і вважається основним критерієм її економічного успіху, навіть попереду вдосконалення технічного процесу. Можна мати

відмінну технологію, але при некваліфікованому персоналі робота буде втрачена.

Користуючись всіма перевагами комп'ютерних інформаційних технологій, сучасна туристична компанія може отримати всі шанси успішно та впевнено працювати сьогодні, закладаючи фундамент завтрашнього процвітання.

ВИСНОВКИ

Підвищення продуктивності праці є одним з найважливіших чинників виходу країни з економічної кризи, підвищення рівня життя населення, забезпечення стабільного та потужного економічного зростання. В умовах трансформаційних змін та переходу до нової системи господарювання змінюються інструменти та методи управління продуктивністю праці. Виробництво кожної країни і кожної галузі залежить від ряду факторів. Такими факторами є кадри, праця й оплати праці. Кадри найбільш коштовна і важлива частина продуктивних сил суспільства.

У цілому ефективність виробництва залежить від кваліфікації робітників, їхні розміщення і використання, що впливає на обсяг і темпи приросту вироблюваної продукції, використання матеріально-технічних засобів. Те чи інше використання кадрів прямим чином пов'язано зі зміною показника продуктивності праці. На ріст продуктивності праці впливає існуюча в кожен момент часу система оплати праці, тому що оплата є стимулюючим чинником для росту кваліфікації праці, підвищення технічного рівня виконаної роботи.

В умовах ринкових відносин, правильна організація праці та заробітної плати повинна забезпечувати відтворення робочої сили, формування мотивів і стимулів до праці, підвищення його якості та продуктивності. Витрати на оплату праці становлять значну частину собівартості продукції, робіт, послуг промислових організацій.

Тому планування продуктивності праці необхідно встановлювати, враховуючи не тільки необхідність відтворення робочої сили, але також конкурентоспроможність продукції, робіт, послуг на ринку товарів.

У ринковій економіці домінуючу роль відіграють показники виробітку, у яких обсяг продукції вимірюється у вартісному вираженні. Ці показники найбільш універсальні, вони дозволяють порівнювати продуктивність праці при виробництві різноманітного асортименту продукції.

Велике значення для підвищення процесу планування продуктивності

праці мають організаційно – економічні фактори, які визначаються рівнем організації виробництва, праці й управління. До таких факторів належать:

- удосконалення форм організації суспільного виробництва, його подальшої спеціалізації та концентрації, удосконалення організаційно-виробничих підрозділів і допоміжних служб на підприємстві;

- удосконалення організації праці шляхом поглиблення поділу і кооперації праці, застосування передових методів і прийомів праці; поліпшення підготовки і підвищення кваліфікації кадрів; поліпшення умов праці; удосконалення матеріального стимулювання праці;

- удосконалення організації управління виробництвом шляхом удосконалення системи управління виробництвом, поліпшення оперативного управління виробничим процесом, впровадження автоматизованих систем управління виробництвом.

Метою аналізу продуктивності праці є оцінка рівня і динаміки планових і фактичних показників, виконання плану з виробітку на одного працюючого і на одного робітника, а також визначення зміни виробітку порівняно з попереднім періодом, установлення частки приросту випущеної продукції у результаті підвищення продуктивності праці тощо.

Отже, для процесу планування продуктивності праці на підприємстві можуть використовуватися вартісні й натуральні показники виробництва. Протевимірювання продуктивності в натуральних одиницях практично не застосовується через різноманітність і непорівнянність продукції. Вона часто обновлюється, змінюються її споживчі властивості. Цим пояснюється повсюдне використання вартісних показників. Під час планування продуктивності праці визначають рівень, темпи і фактори її зростання.

Управління продуктивністю праці на підприємстві - це фактично частина загального процесу управління підприємством, що включає в себе планування, організацію, мотивацію, керівництво, контроль і регулювання. Ця робота ґрунтується на постійному аналізі співвідношення корисного

ефекту від певної трудової діяльності, з одного боку, і витрат на цю діяльність — з іншого.

Пошук і аналіз резервів підвищення продуктивності ґрунтується на порівнянні інформації, одержаної в ході вимірювання і оцінки досягнутого рівня продуктивності на підприємстві в цілому і за окремими видами праці зокрема, з наявною інформацією про максимально можливий рівень продуктивності праці на аналогічних роботах. Для пошуку резервів підвищення продуктивності праці слід заохочувати висококваліфікованих представників різних спеціальностей, що володіють фундаментальністю і широтою поглядів та вміють бачити перспективу. Шукаючи і аналізуючи резерви, слід звертатися до їх класифікації за різними ознаками, щоб не обійти увагою жоден із можливих факторів підвищення продуктивності праці. Слід ще раз підкреслити, що значні резерви зростання продуктивності праці приховані не лише в процесі безпосереднього виробництва, але і у процесі його організації та управління.

Розробляючи план використання резервів підвищення продуктивності праці, слід забезпечити узгодження цілей та завдань програми. Для цього потрібно коротко і чітко сформулювати цілі, про-ранжувати їх залежно від значення і черговості в часі. План повинен також включати конкретні заходи, спрямовані на реалізацію поставлених цілей, передбачати фінансування витрат на ці заходи. Важливим завданням економіста на цьому етапі є розробка критеріїв результативності програми, підрахунок очікуваного економічного ефекту від впровадження передбачених заходів. На кожен пункт плану повинні бути визначені термін виконання та відповідальні виконавці.

Розробка систем мотивації працівників до досягнення запланованого рівня продуктивності є необхідною умовою реалізації програми. Менеджер завжди повинен пам'ятати, що для успіху справи слід намагатися зблизити аж до ідентифікації цілі і завдання організації з особистими цілями і бажаннями працівників. Тобто в конкретному випадку виграш від

підвищення продуктивності праці повинен поділятися між організацією, яка забезпечила його досягнення, і працівником, який його досягнув. Працівники повинні заздалегідь знати, як заплановані результати зростання продуктивності праці вплинуть на реалізацію їхніх особистих професійних інтересів (зростання заробітної плати, службове просування і т. ін.).

Туристична сфера є інформаційно насиченою, тому для забезпечення якісного рівня її управління необхідно використовувати сучасні інформаційні технології. Система інформаційних технологій, що використовуються в туризмі, складається з комп'ютерної системи резервування, системи проведення телеконференцій, відеосистем, комп'ютерів, інформаційних систем управління, електронних інформаційних систем авіаліній, електронної пересилки грошей, телефонних мереж, рухливих засобів повідомлення і т.д. Застосування сучасних інформаційних технологій підвищує безпеку та якість туристичних послуг.

Використання комп'ютерних інформаційних технологій в умовах жорсткої конкуренції на туристичному ринку дозволяє налагодити ефективну роботу та облік всередині компанії, а також спростити взаємовідносини в колективі. Програми, які використовуються туристичними підприємствами розраховуються у зв'язку з бізнес процесами сегменту ринку. Окрім того, програмне забезпечення інформаційних продуктів постійно оновлюється та вдосконалюється на основі досвіду великих туристичних підприємств, зворотнього зв'язку, який отримується від клієнтів, шляхом відгуків та пропозицій, щодо вдосконалення підприємства.

Впровадження в практику управління персоналом автоматизованих інформаційних систем дозволяє домогтися підвищення продуктивності праці працівників, краще використовувати засоби зв'язку і автоматизувати бізнеспроцеси скорочуючи усі операційні витрати, знижуючи собівартість та підвищуючи якість управління та прийняття управлінських рішень, а також підвищуючи оперативність роботи апарату управління туристичного підприємства, що у сукупності, забезпечить йому одержання необхідних

переваг у конкурентній боротьбі на ринку.

Управління людськими ресурсами є одним з найважливіших напрямків діяльності організації і вважається основним критерієм її економічного успіху, навіть попереду вдосконалення технічного процесу. Можна мати відмінну технологію, але при некваліфікованому персоналі робота буде втрачена.

Користуючись всіма перевагами комп'ютерних інформаційних технологій, сучасна туристична компанія може отримати всі шанси успішно та впевнено працювати сьогодні, закладаючи фундамент завтрашнього процвітання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.

1. Про внесення змін до Закону України «Про туризм»: Закон України від 18.11.2003 № 1282ІУ // Відомості Верховної Ради України.-2004. -№ 13
2. Андренко І.Б. Менеджмент туризму : навч. посіб. для студентів ВНЗ / І. Б. Андренко, О. М. Кравець, І. М. Писаревський ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова.-Харків : ХНУМГ, 2014.-402 с.
3. Агафонова, Л.Г. Туризм, готельний та ресторанний бізнес:ціноутворення, конкуренція. Державне регулювання: навч. посіб. /Л.Г.Агафонова, О.Є. Агафонова. – К.: Знання України, 2004. – 358 с.
4. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. – 4-те вид., оновлене. – К.: Знання, 2007.
5. Підручник “Розміщення продуктивних сил України” за ред. проф. Є.П. Качана (1997-2001pp.). Підручник “Регіональна економіка” розрахований в першу ...
6. Управління витратами підприємства на основі показників продуктивності праці. Автор: Масалаб Р. М.
7. Білик В.О., Каблук П.Т.Основи економічної теорії – К: Економіка АПК.1999. ... Мочерний С.В. Політична економія: Навчальний посібник/ В.Мочерний. – К
8. Управление производительностью. Планирование, измерение и оценка, контроль и повышение | Синк Д. Скотт.
9. Бойко М. Г. Концептуальні основи розвитку корпорацій у туристичному та готельно-ресторанному бізнесі / М. Г. Бойко, А. Г. Охріменко, А. М. Расулова // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. – Випуск 13. Частина 2. – 2015. – С. 35-38.
- 10.Бойко О.В. Організаційно-економічні аспекти мотивації трудової діяльності на підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління

підприємствами» / О.В.Бойко. - К.: НАУ. -2005. - 20с.95

11.Боровик М.В. Управління соціальним розвитком промислових підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.09.01 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика» / М.В.Боровик, Харків: ХНЕУ.2005. 20с.

12.Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Гардарика, 2000. – 528 с.

13.Галайда Т. О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства / Т. О. Галайда, А. І. Рябуха // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. - 2016. - Вип. 16(1). - С. 65-68.

14.Гамова О.В. Трансформація мотиваційної природи заробітної плати в економіці України / О.В. Гамова // Матеріали регіональної науковопрактичної конференції «Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку Придніпров'я», Дніпропетровськ, 27-28 лютого 2008 р. - Дніпропетровськ:ДДАУ. - 2008. - С. 126-127.

15.Гонтаржевська Л.І. Зовнішньоекономічна діяльність туристичних підприємств України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.05.01 / Л.І. Гонтаржевська. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.dissertations.com.ua/cOntents/34711.html>.

16.Гонтаржевська Л.І. Ринок туристичних послуг в Україні: Навч. Посібник. – Донецьк: Східний видавничий дім, 2008. – 180 с.

17.Гонтаржевська Л.І. Роль туристичних кластерів при формуванні туристичних центрів // Наукові і практичні проблеми створення і функціонування туристичних центрів і тематичних парків: Мат-ли Міжн. нук.практ. конференції. – Донецьк, 2005. – С. 15 – 16.

18.Гринько І. М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі

управління промисловими підприємствами / І. М. Грінко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/pOrtal/sOcgum/znpchdtu/2009_24/articles/38_GrinkO.pdf.

19.Гриньова В.М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: Монографія. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 184 с.

96

20.Гунченко М. В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці / М. В. Гунченко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. - 2014. - Вип. 8(1). - С. 80-82.

21.Гур'янова Л. І. Формування системи мотивації праці на підприємстві / Л.

І. Гур'янова // Економіка і менеджмент культури . - 2013. - № 1. - С. 85-88.

22.Данюк В. М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу / В.М. Данюк // Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. - 2006. - № 11 (105). - С.55-61.

23.Дикань Н. В. Менеджмент: навч. посібник / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко. – К.: Знання, 2008. – 389 с.

24.Дороніна М.С. Трудовий менталітет як предмет менеджменту / М.С. Дороніна, Т.В. Голубєва: [Електронний ресурс] Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/pOrtal/sOc_gum/knp/161/knp161_90-95.pdf

25.Дрогомирецька М. І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації / М. І. Дрогомирецька // Вісник Одеського національного університету. Економіка. - 2013. - Т. 18, Вип. 1(1). - С. 97-101

26.Ильин В. П. Мотивация и мотивы /В. П. Ильин. – СПб.: Питер, 2000–512с.

27.Ільєнко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня

продуктивності праці / Р. Ільєнко, Д. Губенко // Проблеми і перспективи економіки та управління. - 2016. - № 1. - С. 58-62.

28.Іншин М. І. Мотивація працівників у зарубіжних країнах / М. І. Іншин //

Часопис Київського університету права. - 2015. - № 2. - С. 140-143.

29.ISO 19011. InternatiOnal standard. Рекомендации по аудиту системы менеджмента качества и /илиокружающей среды / Пер. с англ. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2011. – 230 с.

30.Каверин С. Б. Мотивация труда /С. Б. Каверин. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 1998. – 224 с.97

31.Катанова Л. А. Мотивационный процесс в управлении персоналом / Л. А.Катанова. – Запорожье, – 2009. – 7 с.

32.Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 695 с.

33.Кириллов Л. Управление развитием персонала - Мотивация, мотивация, мотивация!: [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<http://trainings72.ru/kOuching/upravlenerazvitiem-persOnala-mOtivaciyamOtivaciya-mOtivaiya.html>

34.Кича Л. М. Особливості закордонного досвіду мотивації праці / Л. М. Кича [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/jpdf/VPDTU_ek_2013_26_10.pdf.

35.Киш Л. М. Мотивація праці на підприємствах України / Л. М. Киш, О. О.

Гичак // Вісник Дніпропетровського університету. Сер.: Економіка. - 2014. - Т. 22, вип. 8(1). - С. 65-72.

36.Кібанов А. Я. Стратегічне управління персоналом / А. Я. Кібанов, Л. В.

Івановська. – Київ, 2009. – 450 с.

37.Кліпкова О. І. Дослідження мотиваційного процесу в аспектах формування креативного потенціалу працівників підприємства / О. І. Кліпкова // Європейські перспективи. - 2014. - № 2. - С. 192-196.

38.Клочков А. Р. Мотивація персоналу на стратегію компанії. Управління персоналом / А. Клочков //Економіст. – 2010. – № 9. – С. 32–36.

39.Козаченко Г. В. Зарубіжний досвід мотивації праці / Г.В. Козаченко [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.elitarium.ru/2014/10/22/zarubezhnyjj_Opyt_mOtivacii_truda.htm

40.Козаченко А. А. Мотивація праці: досвід провідних країн світу [Електронний ресурс] / А. А. Козаченко. – Режим доступу: http://tOplutsk.cOm/articles-article_861.html.

41.Колеснік Т. В. Сучасні підходи до застосування мотивації і стимулювання працівників / Т. В. Колеснік // Право і Безпека. - 2015. - № 3. - С. 114-120.

42.Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2005. – 337 с.

98

43.Кольбашенко Д. А. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці / Д. А. Кольбашенко // Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки. - 2014. - № 2. - С. 237–244.

44.Комаров Е. И. Измерение мотивации и стимулирования «человека работающего»: учеб. пособие / Е. И. Комаров. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 251 с.

45.Котова Н. І. Підходи до формування соціального пакета як сучасного

інструменту мотивації працівників / Н. І. Котова, А. В. Нікуліна // Вісник економічної науки України. - 2014. - № 2. - С. 52-57.

46. Кошелупов І. Ф. Мотивація управлінського персоналу як складова стратегії підприємства: автореф. дис. на здобут. наук. ступеня к.е.н.; спец. 08.06.01 / І. Ф. Кошелупов. – Одеса: ОДЕУ, 2008. – С. 18-24.

47. Кошелупов І. Ф. Соціально-економічна модель механізму мотивації праці управлінців підприємств / І. Ф. Кошелупов, В. О. Кравченко. – Одеса: ОДЕУ, 2008. – С. 124–131.

48. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посібник / О.В. Крушельницька, Д. Л. Мельничук. – К.: Кондор, 2003. – 296 с.

49. Кузнецов А. А. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації для України [Електронний ресурс] / А. А. Кузнецов. – Режим доступу: <http://www.stattiOnline.Org.ua/ekOnOm/75/11793.html>.

50. Кушнерик О. Сучасні методи мотивації праці персоналу та їх вплив на діяльність підприємства / О. Кушнерик // Ринок цінних паперів України. - 2013. - № 3-4. - С. 33-37.

51. Лазарєв С.В. Японський варіант управління мотивацією праці персоналу / С.В. Лазарєв, Н.С. Лазарєв // Мотивація і оплата праці. – 2013. – № 1. – С. 48–53.

52. Лapidус В. А. Высшему руководству о мотивации, вовлечении, лидерстве, менеджменте / В. А. Лapidус, Р. А. Титов. – Н. Новгород: Приоритет, 2005. – 207с. 99

53. Лебедева А. В. Формування системи мотивації праці на підприємстві / А. В. Лебедева // Управління розвитком. - 2014. - № 1. - С. 127-129.

54. Левчинський Д. Л. Дослідження мотивації праці з позицій системного

підходу / Д. Л. Левчинський // Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. - 2015. - Т. 20, Вип. 4. - С. 186-189.

55.Мальська М. П. Готельний бізнес: теорія та практика: підручник / М. П. Мальська, І. Г. Пандяк. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 472с.

56.Мателешка В. О. Топ-менеджер: основні фактори мотивації працівників /

В. О. Мателешка // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. - 2015. - Вип. 1(1). - С. 166-168.

57.Міцкевич Н. В. Актуальні проблеми мотивації ефективної праці на підприємстві / Н. В. Міцкевич, С. П. Хухаркін // Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія"]. Серія: Економіка. - 2014. - Т. 247, Вип. 235. - С. 76-81.

58.Мочерний С.В. Економічна енциклопедія: в 3 т. / С. В. Мочерний [та ін.].– Київ-Тернопіль: Академія, 2000. – Т.1. – 864 с.

59.Муха І. Ю. Особливості надання додаткових послуг у готелях ділового призначення] / І. Ю. Муха, Г. М. Лявинець, В. О. Губеня, А. В. Гавриш // Географія та туризм. - 2015. - Вип. 34. - С. 228-233.

60. <https://www.turex.com.ua/>.