

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Тернопільський національний економічний університет**  
**Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин**  
**ім.Б.Д.Гаврилишина**  
Кафедра міжнародного бізнесу і туризму

**ДОМАРЕЦЬКА Мар'яна Олександрівна**

**Удосконалення мотивації праці та підвищення  
ефективності зовнішньоекономічної діяльності  
підприємства / The motivation improving and  
increase of international business efficiency**

спеціальність: 8.03060104 - Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності  
магістерська програма - Управління міжнародним бізнесом

Магістерська робота

Виконала студентка групи  
МАУБм-21  
М.О. Домарецька

---

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент Смачило І.І.

---

Магістерську роботу допущено  
до захисту:  
"\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_\_р.  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ **А.М. Тибінь**

## **АНОТАЦІЯ**

Домарецька М.О. Удосконалення мотивації праці та підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. - Рукопис.

Дипломна робота на здобуття ступеня магістра за спеціальністю 8.03060104 - менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. - Тернопільський національний економічний університет, Тернопіль, 2017.

Дипломна робота присвячена дослідженню теоретичних та прикладних аспектів мотивації праці на підприємстві.

В роботі запропоновано провести оцінку системи мотивації праці в ТОВ "Цитадель" та аналіз його зовнішньоекономічної діяльності;

## **ANNOTATION**

Domaretska M. Improvement of labor motivation and efficiency of international business activity. - Manuscript.

Master work of assignment of qualification of the master behind the speciality 8.03060104 - management of foreign economic activity. - Ternopil national economic university, Ternopil, 2017.

Thesis is devoted to research of theoretical and methodological foundations characteristics of labor motivation at the company.

The paper proposed to conduct assessment of labor motivation of "Citadel" and analysis of international economic activity.

## РЕЗЮМЕ

**Дипломна робота** містить 103 сторінки, 27 таблиць, 6 рисунків, список використаних джерел із 87 найменувань, 6 додатків.

**Метою дипломної роботи** є дослідження шляхів удосконалення мотивації праці та підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процес мотивації праці в ТОВ «Цитадель» та ефективності його зовнішньоекономічної діяльності.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних та прикладних аспектів мотивації праці та ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає в розробці пропозицій щодо удосконалення мотивації праці та підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності туристичного підприємства ТОВ «Цитадель».

**Ключові слова:** зовнішньоекономічна діяльність, мотивація, трудова поведінка, стимул, ефективність, працівники, заробітна плата, експортна діяльність, туристичний кластер.

## **RESUME**

**Thesis contains** 103 pages, 27 tables, 6 figures, list of sources with 87 titles.

**The aim of the thesis** is to study ways to improve the labor motivation and efficiency of international economic activity.

**The object of research** is the process of motivation of "Citadel" and the effectiveness of international economic activity.

**The subject of research** is a set of theoretical and applied aspects of labor motivation and efficiency of international economic activity.

**The practical significance of the results** is to develop proposals to improve the labor motivation and efficiency of international economic activity at "Citadel".

**Keywords:** foreign economic activity, motivation, work behavior, stimulus, efficiency, employees, wages, export activities, the tourism cluster.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>4</b>
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ - СУБ'ЄКТИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ .....</b>	<b>7</b>
1.1. Сутність поняття мотивація праці .....	7
1.2. Сучасні методи мотивації праці персоналу підприємства .....	13
1.3. Ефективна система мотивації праці як елемент підвищення конкурентоспроможності підприємства суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності .....	21
Висновки до розділу 1 .....	29
<b>РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В ТОВ «ЦИТАДЕЛЬ» ТА АНАЛІЗ ЙОГО ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ .....</b>	<b>31</b>
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Цитадель» .....	31
2.2. Оцінка системи мотивації праці підприємства .....	40
2.3. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства .....	54
Висновки до розділу 2 .....	58
<b>РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В ТОВ «ЦИТАДЕЛЬ» ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ .....</b>	<b>62</b>
3.1. Заходи щодо вдосконалення мотивації праці на підприємстві .....	62
3.2. Впровадження зарубіжного досвіду мотивації праці персоналу на підприємствах України .....	68
3.3. Шляхи підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства .....	77
Висновки до розділу 3 .....	84
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....</b>	<b>88</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>94</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>103</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** На нинішньому етапі розвитку нашої країни вирішення задач, які стоять перед підприємством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати персонал підприємств до ефективної діяльності. Одним із головних факторів, що забезпечує розвиток підприємства, в сучасних умовах стає оптимізація системи мотивації праці персоналу. Саме орієнтація на людський фактор дозволяє отримати зростання ефективності праці, сприяє підвищенню рівня капіталізації організації.

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

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Вагомий внесок у процес дослідження теорії і практики мотивації праці зробили відомі зарубіжні та вітчизняні вчені, такі як: В. Абрамов, К. Альдерфер, Д. Богиня, В. Врум, Ф. Герцберг, А. Грішнова, Г. Дмитренко, М. Дороніна, А. Єськов, І. Завадський, М. Карлін, А. Колот, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу та ін. У роботах даних авторів досліджено теоретичні та практичні проблеми мотивації праці, проте недостатньо висвітленими досі залишаються проблеми побудови системи мотивації праці як елементу підвищення конкурентоспроможності підприємства суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. Відсутність цілісного уявлення про мотиваційні фактори трудової діяльності обумовлюють необхідність подальших досліджень щодо удосконалення системи мотивації праці на підприємствах суб'єктах зовнішньоекономічної діяльності.

**Метою магістерської роботи** є дослідження шляхів удосконалення мотивації праці та підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Виходячи з мети дослідження, у роботі поставлені наступні **завдання**:

- розкрити сутність поняття мотивація праці;
- охарактеризувати сучасні методи мотивації праці персоналу підприємства;
- розглянути ефективну систему мотивації праці як елемент підвищення конкурентоспроможності підприємства суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності;
- дослідити організаційно-економічну характеристика досліджуваного підприємства;
- провести оцінку системи мотивації праці підприємства;
- провести аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- запропонувати заходи щодо вдосконалення мотивації праці на підприємстві;
- вивчити впровадження зарубіжного досвіду мотивації праці персоналу на підприємствах України;
- обґрунтувати шляхи підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процес мотивації праці в ТОВ «Цитадель» та ефективності його зовнішньоекономічної діяльності.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних та прикладних аспектів мотивації праці та ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

**Методи дослідження.** Методичними засадами магістерської роботи є положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, які стосуються проблематики мотивації праці на підприємстві. У роботі використано наступні методи дослідження: логічно-теоретичний (при дослідженні сутності мотивації праці); системного аналізу і синтезу, узагальнення (при дослідженні проблемних аспектів підвищення

мотивації праці в досліджуваному підприємстві).

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у дослідженні особливостей мотивації праці на підприємстві; напрацюванні шляхів удосконалення мотивації праці та підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів** дослідження полягає в розробці пропозицій щодо удосконалення мотивації праці та підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності туристичного підприємства ТОВ «Цитадель». Результати дослідження напрямів удосконалення мотивації праці та підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства прийнято до використання у теоретичній і практичній діяльності ТОВ «Цитадель».

**Структура і обсяг роботи.** Магістерська робота загальним обсягом 103 сторінки складається зі вступу, трьох розділів, висновків, та містить список використаних джерел із 87 найменувань. Магістерська робота ілюстрована 6 рисунками і містить 27 таблиць.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ - СУБ'ЄКТИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### Сутність поняття мотивація праці

Ринковий процес в Україні передбачає зміну економічної структури підприємств, що пов'язано із створенням у сфері трудової діяльності принципово нової системи мотивації праці. У процесі праці людиною створюються матеріальні блага, які задовольняють суспільні та особисті потреби. Ставлення людини до праці, її поведінка у виробничому процесі завжди певним чином мотивована. Це може бути активна робота, високопродуктивна, якісно виконана з ентузіазмом або навпаки, але у будь-якому випадку спостерігається дія певного мотиву. Тому для досягнення ефективного управління людиною слід зрозуміти її мотивацію.

Проблема мотивації була і залишається предметом дослідження багатьох вчених-економістів. Вперше термін «мотивація» вжив А. Шопенгауер у своїй статті «Чотири принципи достатньої причини» (1890-1910 рр.). Він застосовувався для пояснення причин поведінки людей.

Гринько І. зазначав «Останніми роками питання, пов'язані з мотивацією праці, настільки ускладнилися, а науковцями накопичено такий інформаційний та статистичний матеріал, що мотивація почала формуватися як самостійний науковий напрям» [18].

Багатоаспектність проблеми мотивації обумовлює множинність підходів до розуміння її сутності та структури, а також до методів її вивчення, через що це поняття трактується авторами по-різному.

Основні підходи до визначення поняття «мотивація» наведено в табл.1.1.

Теоретичні підходи стосовно визначення поняття «мотивація» вченими-економістами трактується неоднозначно.

Таблиця 1.1

## Основні підходи до визначення поняття «мотивація»

Автор	Трактування
1	2
Мотивація як процес	
Бех І. [7, с. 349]	Мотивація є динамічним процесом формування мотиву як підґрунтя вчинку
Дикань Н., Борисенко І. [23, с. 54]	Готовність людей докласти максимальних зусиль з метою досягнення організаційних цілей, що зумовлена здатністю цих зусиль задовольняти певну індивідуальну потребу
Кибанова А. [36, с. 503]	Функція керівництва, яка полягає у формуванні у працівників стимулів до праці (спонукати їх працювати з повною віддачею), а також в довготривалій дії на працівника в цілях зміни по заданих параметрах структури його ціннісних орієнтацій і інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра та розвитку на цій основі трудового потенціалу
Мочерний С. [58, с. 493]	Усвідомлене і цілеспрямоване спонукання працівника до праці, шляхом стабільного впливу на його потреби
Мушкін І. [60, с. 44-45]	Функція керівництва, що створює у підлеглих стимул до праці з максимальним прибутком для підприємства
Мотивація як система	
Занюк С. [58, с. 284]	Сукупність спонукальних факторів, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які спонукають поведінку людини.
Колот Л. [42, с. 11]	Сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації
Немов Р. [62, с. 427]	Сукупність причин психологічного характеру, які пояснюють поведінку людини, її початок, направленість і активність
Мотивація як процес і система	
Комаров Е. [44, с. 39]	З одного боку – це мотиваційна система одного та/або декількох працівників, а з іншої – процес мотивації індивіда, групи, колективу..
Крушельницька О. [48, с. 117]	Довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвитку на цій основі трудового потенціалу

Зокрема, окремі вчені [58; 36; 60] визначають мотивацію як систему (системний компонент), в основі якої активізація людського фактора, свідомого вибору людиною певної лінії поведінки, яка ґрунтується на зовнішніх та внутрішніх факторах (стимулах, мотивах), та свідоме, цілеспрямоване спонукання робітників до праці шляхом стабільного впливу на їх потреби, інтереси і цілі. Сутність мотивації як системного компоненту полягає не лише в спрямуванні трудової діяльності працівників, але й у

визначення всієї системи трудової поведінки працівників та трудових колективів підприємств.

Багатогранність визначення поняття «мотивація» за декількома аспектами виділяє О. Крушельницька та Е. Комарова. Зокрема, вчені систематизують дане поняття і виділяють дихотомію «система-процес». З одного боку, мотивація визначається як система (формування мотиваційної системи одного або декількох працівників), а з іншого – як процес (довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів) [44, с. 39; 48, с. 117]. Мотивація є історично закономірним соціально-економічним та морально-психологічним явищем, що характеризується комплексом економічних, організаційних, соціальних та психологічних умов, які спонукають людину до дії.

Істотний внесок у розвиток теорій мотивації внесли українські вчені. Так, М. Вольський вважав необхідним поліпшувати фізичні, моральні та інтелектуальні умови існування людини. Г. Цехановецький виступав проти «економічної людини» Адама Сміта, підкреслюючи, що багато людей намагаються поліпшити своє становище не тільки завдяки власній праці, а й за рахунок інших. М. Туган-Барановський одним із перших вивів класифікацію потреб: 1) фізіологічні; 2) статеві, 3) симптоматичні інстинкти і потреби; 4) альтруїстські; 5) потреби практичного характеру.

Він надавав особливого значення психологічним відчуттям трудових традицій, моральним і релігійним поглядам. Одним з перших проповідував значущість духовності в розвитку економіки [42, с.17].

Мотивація праці за Г. Емерсоном залежить від правильного типу організації. Принципи, що діють в організації, на його думку, повинні бути такі як:

1) нормування праці. «Добре нормоване виконання дає робітникові особисту радість, дає йому все багатство активного прояву особистих зусиль» [86, с.194]. Мається на увазі, що максимальна продуктивність дається не крайнім проявом мускульної напруги при великій швидкості, а

приємним розумовим і фізичним підйомом, при якому виконавець знаходиться до кінця роботи у відмінному стані [30, с.53]. «Напруга і продуктивність – це не тільки не одне і теж, а й речі прямо протилежні. Працювати напружено – означає докладати до справи максимальних зусиль; працювати продуктивно – значить докладати зусилля мінімальні» [86, с.104];

2) дисципліна та її закономірності. Емерсон встановив відмінності між дисципліною «нижчою» (примус) і «вищою»;

3) справедливе ставлення до персоналу;

4) нормалізація умов праці;

5) стандартні писані інструкції. «Існує думка, яку проповідую з великим пафосом, але все ж абсолютно безграмотно, нібито стандартні інструкції вбивають у працівника ініціативу. Але в такому випадку здається, що сходи теж вбивають ініціативу в людини, яка спускається з шостого поверху. Кожен, кому це подобається, може стрибати на землю в вікно або спускатися по мотузці, я ж припускаю обмеженість, здоровий глузд, зручність і безпеку сходів» [86, с.202];

б) винагорода за продуктивність. Розмір винагороди повинен бути тим більше, чим вище продуктивність. Винагорода за продуктивність не зводиться до грошової премії.

«Грошова нагорода – це тільки одне з незліченних проявів принципу. Іноді людина буває готова померти за посмішку. Гарібальді обіцяв своїм сподвижникам голод, спрагу, позбавлення, рани, в'язницю і смерть, але вони йшли за ним із захопленням і натхненням» [86, с.214].

Заслуговують на увагу підходи до мотивації Е. Мейо, які виникли в ті часи, коли рядові працівники вважалися бездумними виконавцями, які вимагають суворого контролю з боку керівництва. Він зробив два великих відкриття: 1) групова динаміка більше впливає на продуктивність праці, ніж фізичні умови роботи; 2) група підпорядковується неписаним правилам, нею ж встановленим, навіть у дуже регламентованому трудовому середовищі. В результаті був зроблений висновок, що ставлення до персоналу набагато важливіше фізичних умов, в яких він працює. Е. Мейо стверджував, що

соціальний світ дорослих людей дуже складний і орієнтований, в основному, на роботу. Співпраця в команді не виникає сама по собі, її слід планувати і розвивати [61, с.68].

Цікавою є теорія ієрархії потреб А. Маслоу, який представляє її так: фізіологічні потреби – потреби в їжі, питті, житлі, статевих відносинах та інших «потребах тіла»; потреби в безпеці – захист від можливого нанесення фізичної і моральної шкоди; потреби в афіліації – почуття спільності з іншими людьми, почуття належності до тієї чи іншої групи, потреба у схваленні і визнанні з боку інших людей і дружба; потреби в повазі – потреба в самоповазі, незалежності і досягненні успіхів, а також громадський статус, визнання і увага з боку інших людей. Потреби в самоактуалізації – прагнення людини стати тим, ким дозволяють стати її здібності та можливості; включає в себе потребу в рості і максимальній реалізації власного потенціалу [12, с.40].

На підставі огляду теорій мотивації, можна зробити висновки про те, що при виборі тих чи інших способів мотивації працівника з метою дотримання трудової дисципліни потрібно: враховувати відмінності між окремими людьми, пропонувати їм відповідну для них роботу, ставити перед працівниками конкретні цілі, добиватися, щоб ці цілі сприймалися працівниками як реально досяжні, погоджувати винагороду з виробничими показниками працівника, контролювати дотримання принципів справедливості.

Отже, до способів мотивації належать наступні:

1) нормативна мотивація – спонукання людини до певної поведінки за допомогою ідейно-психологічного впливу: переконання, навіювання, інформування, психологічного зараження тощо;

2) примусова мотивація, яка ґрунтується на використанні влади і загрози погіршення задоволення потреб працівника у випадку невиконання їм відповідних вимог;

3) стимулювання – вплив не безпосередньо на особистість, а на зовнішні обставини за допомогою благ – стимулів, що спонукають працівника до певної поведінки [12, с.147].

Таким чином, мотивація прямо перетинається з безпосередніми методами забезпечення трудової дисципліни і передбачає можливість існування як заходів переконання (заохочення), так і заходів примусу (покарання).

Перші два способи мотивації є прямими, тому що припускають безпосередній вплив на людину, третій спосіб – стимулювання – непрямий, оскільки в його основі лежить вплив зовнішніх факторів – стимулів.

Стимули – це спонукальні причини до тієї або іншої дії в сфері підвищення дисципліни праці. За своїм змістом – це економічні важелі впливу, що викликають формування певних мотивів, тим самим, підвищуючи ефективність механізму управління в цілому. На відміну від стимулів стимулювання – це процес застосування, використання різних стимулів для мотивування людей, які виконують певні дії. Стимули необхідні для мотивації людей в процесі управління, але при цьому вони не підміняють мотивації. Стимулювання – засіб здійснення мотивації для збалансування досягнення цілей [12, с.147].

У нормальних умовах виробництва використання різних важелів стимулювання сприяє зростанню потреб, а останні, в свою чергу, стимулюють розвиток виробництва і підвищення дисциплінованості працівників. При цьому важливим методом мотивації, який використовується для забезпечення трудової дисципліни, є метод заохочення. Заохочення – це визнання заслуг працівника шляхом надання йому пільг, переваг, публічного надання пошани, підвищення його престижу. У кожної людини є потреба у визнанні, в матеріальних цінностях. На реалізацію цієї потреби і спрямоване заохочення. Використовуючи заохочення, можна отримати подвійний результат: привести колектив до конфліктів аж до його розпаду і, навпаки, об'єднати і згуртувати.

Отже, з огляду на вищенаведене мотивацію праці можна визначити як систему факторів внутрішнього і зовнішнього впливу, які спонукають персонал до активної діяльності задля досягнення як особистих цілей, так і цілей підприємства. Якщо працівник мотивований - він зацікавлений, а отже, створена ситуація за якої він, вирішуючи загальні цілі підприємства, задовольняє особисті потреби та свідомо обирає певний тип поведінки.

### **Сучасні методи мотивації праці персоналу підприємства**

Ефективна система мотивації праці повинна відповідати стратегічним цілям підприємства і ситуації на ринку. Керівництву необхідно пристосовувати дану систему до зовнішніх умов, уявляти її недоліки і готуватися до їх нейтралізації. Загальна корпоративна стратегія визначає загальну спрямованість системи мотивації праці персоналу на забезпечення безперервності в залученні, мотивації і збереженні відповідальних і компетентних працівників, які необхідні для виконання місії та інших цілей організації. Крім того, стратегії мотивації праці повинні відповідати і підтримувати корпоративні цінності та переконання, виникати з ділових стратегій і цілей, які повинні бути пов'язані з ефективністю організації.

Мета стратегії мотивації праці працівників - досягнення і закріплення постійних конкурентних переваг підприємства за рахунок розвитку і підтримки високих кількісних і якісних результатів трудової діяльності персоналу, заснованих на їх особистій зацікавленості і творчій ініціативи.

Основні завдання мотивації праці – формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці; навчання персоналу і керівного складу психологічним основам внутріфірмового спілкування; формування в кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом з використанням сучасних методів мотивації.

Ефективне управління мотивації праці передбачає виконання як загальних функцій управління: планування, організації, стимулювання, координації, обліку і контролю, так і специфічних функцій управління, таких

як аналіз існуючої системи мотивації трудової діяльності персоналу, формування стратегії, цілей і принципів політики організації в області мотивації і стимулювання персоналу, планування змісту і структури системи мотивації праці, розвитку форм мотивації і стимулювання праці, управління матеріальною і нематеріальною винагородою, документаційне, інформаційне та кадрове забезпечення системи мотивації та стимулювання персоналу, підтримання та моніторинг системи мотивації та стимулювання трудової діяльності персоналу.

Особливої актуальності для управління мотивації праці персоналу набуває вирішення проблем координації, узгодження потреб, мотивів та цілей працівників і підприємства в цілому, визначення та розв'язання виникаючих протиріч між цілями та потребами працівників і підприємства. А це, в свою чергу, вимагає постійного самовдосконалення, систематичного підвищення кваліфікаційного рівня, відповідальності, рішучості, ініціативи, творчої активності за умов жорсткої регламентації робочого часу. Також важливо наголосити, що для того, щоб система мотивації була ефективною, необхідно постійно проводити моніторинг реалізації заходів щодо мотивації праці.

Суб'єктами управління мотивацією трудової діяльності працівників виступають: організація в цілому як цілеспрямовано діюча система; вище керівництво, лінійні і функціональні керівники, фахівці служби управління персоналом; первинні колективи організації, в тому числі неформальні групи; самі працівники; суб'єкти управління зовнішнього оточення підприємства державного, галузевого та регіонального рівнів.

Об'єктом управління мотивації праці виступає весь персонал, починаючи з вищих керівників і закінчуючи рядовими співробітниками. Взаємодію суб'єкта та об'єкта управління мотивації праці забезпечує механізм мотивації, який структурує, упорядковує цю взаємодію, стабілізує і регулює її. В рамках механізму мотивації здійснюється перехід від потреби до реальної трудової поведінки працівників. Під механізмом мотивації персоналу розуміється система взаємопов'язаних форм і методів, що



забезпечують зацікавленість персоналу в потрібній цілеспрямованій діяльності через спонукання його до дії, забезпечення залежності винагороди, кваліфікації, фактичних результатів роботи людини і т.д. Механізм мотивації праці функціонує на основі організаційно-економічних закономірностей та принципів, а елементами його структури є методи, важелі, інструменти впливу тощо. До основних принципів формування механізму мотивації праці можна віднести такі: використання комплексу стимулів, що впливають на людину в процесі праці; відповідність використаних стимулів особливостям мотиваційної структури працівників підприємств; стійкість як мотивів, так і стимулів; здатність мотивів і стимулів до змін; здатність гнучко і оперативно знімати протиріччя, що накопичуються, між мотивами, а також між мотивами і стимулами; взаємоув'язка цілей підприємства і цілей працівників.

Механізм управління мотивації праці тісно пов'язаний із зовнішнім середовищем і тому реагує на зміни, які в ньому відбуваються, пристосовуючись до них. Отже, результативність механізм управління мотивації праці, на відміну від інших, які входять до загального механізму управління підприємством, досягається на основі узгодження потреб, цілей та інтересів як підприємства, так і його працівників. Основою його формування і розвитку, на думку авторів, має стати принцип гармонізації, тобто узгодження та взаємозалежності цілей підприємства та працівників, найбільш сприятливе їх поєднання.

Методи мотивації праці і трудової діяльності працівників поділяються на організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні. До організаційно-адміністративних методів відносять застосування трудового законодавства, накази, розпорядження та інші нормативні документи; дотримання правил внутрішнього розпорядку, розробку посадових інструкцій. Важливе місце відводиться атестації персоналу. Економічні методи спрямовані на матеріальне стимулювання колективу чи окремих працівників і включають в себе преміювання, участь в прибутку, бонуси, надбавки, одноразові виплати та додаткові пільги. Соціально-психологічні

методи забезпечують мотивацію шляхом морального стимулювання працівників, участі в управлінні підприємством, через особистий приклад керівника, формальне та неформальне спілкування, професійне і кар'єрне зростання, справедливість оцінки керівником результатів праці підлеглого, соціальний розвиток колективу та формування корпоративної культури, збагачення змістовності праці та можливість новаторства, а також покращення естетичних умов праці і формування творчої атмосфери в колективі.

У кожному конкретному випадку керівники підприємств, робота яких базується на концепції мотиваційного управління, повинні знаходити найоптимальніші комбінації методів і інструментів, реалізація яких призведе до зростання рівня комфорту на робочому місці працівника, реалізації його ініціативи та творчих здібностей, зростання задоволеності від трудової діяльності. Керівникам необхідно усвідомити, що застосовувати методи мотивації необхідно комплексно, адже людина характеризується великою кількістю різноманітних мотивів і потреб. Неможливо застосовувати один з видів методів мотивації, необхідно розробити оптимальну систему заходів підвищення трудової активності з використанням комплексно-цільового підходу.

На процес управління мотивації праці впливає цілий комплекс чинників, які, на наш погляд, необхідно диференціювати на дві групи: фактори, пов'язані з суб'єктом управління (комплекс зовнішніх чинників, що спонукають до діяльності на рівні держави, галузі, регіону, підприємства, що утворюють незалежні від об'єкта передумови його діяльності), і фактори, пов'язані з об'єктом управління - персоналом, що відображають ступінь усвідомлення, розуміння та оцінки працівниками ступеня своєї безпосереднього трудової участі в досягненні кінцевих результатів підприємства (складових структури самої особистості працівника - потреби, інтереси, цінності людини, пов'язані з ними та соціокультурним середовищем особливості трудової ментальності).

Ефективність процесу мотивації праці на підприємстві має визначатися

ступенем досягнення економічних і соціальних цілей як підприємства, так і працівників, що досягається, в свою чергу, оптимальним балансом економічних і соціальних інтересів зацікавлених сторін.

Таким чином ключові мотиви професійного розвитку персоналу на підприємстві можна представити у вигляді табл.1.2.

**Таблиця 1.2**

**Класифікація мотивів до праці персоналу за видом мотивації**

Мотивація	Уникнення невдач	Досягнення успіху
Зовнішня	<ul style="list-style-type: none"> <li>• бажання за рахунок підприємства відшкодувати витрати на навчання;</li> <li>• можливість подорожувати під час навчання.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• бажання отримувати високу заробітну плату;</li> <li>• бажання отримувати матеріальні винагороди;</li> <li>• прагнення до володіння майном;</li> <li>• підвищення статусу, престижу.</li> </ul>
Внутрішня	<ul style="list-style-type: none"> <li>• використання можливості професійного розвитку;</li> <li>• прагнення до стабільної зайнятості;</li> <li>• можливість кар'єрного просування.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• отримання більш цікавої роботи;</li> <li>• розширення змістовності роботи;</li> <li>• покращення умов праці;</li> <li>• розширення соціальних контактів;</li> <li>• отримання конкурентних переваг через потребу у нових знаннях;</li> <li>• отримання високої (керівної) посади;</li> <li>• самоствердження, затребуваність.</li> </ul>

Джерело: складено на основі [10]

Від характеру поведінки працівника, набору зовнішніх і внутрішніх чинників мотивації персоналу до розвитку на підприємстві суттєво залежить результативність його професійного розвитку, результативність діяльності, тому необхідно надавати увагу управлінню трудовим менталітетом. Необхідно пам'ятати, що людина приходить в організацію із сформованими в процесі життєдіяльності соціальними характеристиками - ціннісними орієнтаціями трудової діяльності, кожна людина має набір певних соціально-психологічних характеристик, таких як цілеспрямованість, самостійність, організованість і т. ін. Зазначені характеристики виступають об'єктивними передумовами для формування і розвитку трудового менталітету на підприємстві [11].

Мотивація на підприємствах може здійснюватися різними методами: роз'ясненням, вихованням, прикладом, системами заохочень і покарань в

ієрархії організації тощо. Ефективність мотивації оцінюється за результатами діяльності організації і навіть за характеристиками, визначальним ставленням до праці (зусилля, намагання, наполегливість, пильність, контактність, сумлінність).

Для мотивації працівників будь-якої організації в Україні необхідно виявити глибокі мотиваційні потреби персоналу з єдиною ціллю - налагодити систему стимулювання, яка направлена на задоволення виявлених мотиваційних потреб працівників.

Визначення мотиваційного потенціалу підприємства включає два етапи (рис.1.1).

Перший етап полягає у виявленні мотиваційних потреб працівників, другий - у вимірі ступеня задоволеності виявлених потреб [2]. Для здійснення першого етапу розглянемо можливість використання такого інструментарію, яким є мотиваційний профіль. Цей профіль визначається за допомогою виявлення у працівників їх ставлення до мотиваційних чинників, серед яких чинник матеріального характеру є лише одним із дванадцяти.

Наведемо перелік дванадцяти чинників мотивації: високий заробіток, фізичні умови праці, структурування роботи, соціальні контакти, стійкі взаємовідносини, визнання, прагнення до досягнень, влада і впливовість, різноманітність і зміни, креативність, самовдосконалення, цікава та корисна робота.



**Рис. 1.1. Процес формування ставлення людини до праці**

Джерело: сформовано на основі [33]

Під дією цих чинників змінюється механізм трудової діяльності, так само не може залишатися без змін зміст та характер праці. Структура мотиваційних чинників є неоднорідною та залежно від поточного стану розвитку підприємств, розвитку системи суспільних цінностей чи динаміки ринку праці питома вага певних факторів у загальній системі управління буде змінюватися [22].

Залежно від того, що переслідує мотивація, які завдання вона вирішує, можна назвати два основні типи мотивації: за результатами і за статусом. Мотивація за статусом полягає в інтегральній оцінці діяльності співробітника, котра враховує його кваліфікацію, ставлення до роботи, якість праці та інші параметри, зумовлені специфікою діяльності організації. Мотивація за результатами зазвичай застосовується там, де можна порівняно точно знайти й виділити результат діяльності одного співробітника чи групи. У цьому випадку винагороду пов'язують із виконанням роботи або відносно відокремленого етапу роботи.

Перший тип мотивації своїм завданням має формування певної мотиваційної структури людини. І тут основну увагу звертають на те, щоб підсилити бажані для суб'єкта мотиви дії, і навпаки, послабити ті мотиви, які заважають ефективному управлінню людиною. Цей тип мотивування потребує великих зусиль, знань і здібностей щодо його здійснення. Проте його результати загалом значно переважають результати першого типу мотивування. Організації, які вже вжили його у свою практику, можуть набагато успішніше й результативніше управляти своїми членами колективу.

Другий тип полягає у тому, що завдяки зовнішнім впливам, людину спонукають до дії певні мотиви, що призводять до бажаного для мотивуючого суб'єкта результату. При даному типі мотивації треба добре знати, які мотиви людини слід зачепити. Цей тип мотивування багато чим нагадує варіант торгової угоди: «Я даю тобі, що ти прагнеш, а ти даєш мені, що я хочу». Якщо в обох сторін немає точок взаємодії, то й процес мотивації буде неможливий [24].

Перший і другий типи мотивації складно протиставляти, тому в сучасній практиці управління керівники прагнуть ефективно поєднувати обидва ці типи мотивування.

Мотиви до економічної діяльності безпосередньо залежать від економічного стану, розвиваються і зростають в міру розвитку людини, її розумових та психологічних властивостей. В умовах сьогодення України, неспроможності задоволення багатьох потреб, що стосуються фізичного виживання, домінуючим мотивом до праці є матеріально-грошовий фактор. В процесі поширення творчої діяльності, мотивом до праці дедалі більше стає вільний час, який людина спроможна використовувати для особистого розвитку. Також праця, набуваючи ознак творчої, спроможна сама стати метою своєї діяльності, при цьому досягнення певного результату не є обов'язковим, метою такої праці стає сам процес. Це може призвести до потреби перегляду сутності та змісту економічних категорій «праця» та «виробництво» [10].

Також хочемо зауважити, що велика роль належить і статусній

мотивації. Вона є внутрішньою рушійною силою поведінки, пов'язаної з прагненням людини обійняти вищу посаду, виконувати складнішу і відповідальнішу роботу, працювати у сфері діяльності, яка вважається престижною та суспільно значущою.

Отже, існуючі сучасні методи мотивації, які використовуються в Україні, не відповідають вимогам працівників підприємства, а в більшості випадків навіть суперечать їм. На перший план висуваються матеріальні мотиви, які відіграють безумовно важливу роль у визначенні трудової поведінки робітників, однак це не означає, що нематеріальні мотиви і стимули є другорядними.

На поведінку людей в процесі діяльності все більший вплив справляє трудова мотивація, яка породжується самою роботою, тобто її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці тощо. Кожна людина має потребу у змістовній, цікавій, корисній роботі, пристойних умовах праці. Вона прагне до визначеності перспектив свого зростання. Кваліфікований працівник відчуває самоповагу, самоствердження, коли результати його роботи оцінюються високо як ним самим, так і суспільством.

### **Ефективна система мотивації праці як елемент підвищення конкурентоспроможності підприємства суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності**

Складовою стратегії управління та розвитку підприємства є мотивація персоналу. Людський ресурс – це основа виробництва, саме тому правильне заохочення до праці – першочергове завдання керівника кожного підприємства. Ефективний механізм мотивації трудової діяльності, індивідуальний підхід до кожного найманого працівника призведе до зростання продуктивності праці, і як результат – до бажаної мети та досягнення головної місії підприємства – максимально можливого прибутку. Однак на сучасному етапі створення системи мотивації працівників потрібно розуміти, що досконало розроблений мотиваційний механізм – це лише половина успіху. Він повинен бути успішно реалізований, що можливо лише

за умови розуміння стратегії розвитку підприємства усіма його працівниками [47, с. 128].

Для впровадження в систему мотивації залежності від досягнення цілей визначаються принципи оцінювання досягнення мети. У Balanced Scorecard розробляються показники, які інформують про те, що мета підприємства досягнута. Даними показниками (вимірниками цілей) є Key Performance Indicators, KPI (ключові показники ефективності). У Збалансованій Системі Показників (ЗСП) слід розрізняти показники, що вимірюють досягнення цілей (безпосередньо KPI), і показники, які відображають процеси, що забезпечують досягнення цих цілей (оперативні показники). Наприклад, для досягнення цільового значення запасу фінансової стабільності необхідно досягти певного рівня продуктивності, який забезпечить зниження постійних витрат точки безбитковості. Концепція Збалансованої Системи Показників (ЗСП) передбачає побудову такого роду багатопланових зв'язків між KPI та оперативними, фінансовими та не фінансовими показниками, стратегічним та операційним рівнями управління, минулими та майбутніми результатами, а також між внутрішніми та зовнішніми аспектами діяльності компанії.

Прийнятна кількість цілей і KPI для окремого працівника визначається роллю даної людини та її положенням у компанії. Для поєднання стратегії і оперативного управління до кожного KPI визначається «план робіт», який працівнику потрібно реалізувати для забезпечення виконання своїх KPI [38, с. 32].

Далі розглянемо основні переваги застосування концепції Balanced Scorecard для працівників підприємства зокрема, та для усього підприємства загалом. Система стратегічного управління для працівника – це:

- можливість сформулювати відчуття власної важливості для функціонування підприємства та адекватно оцінювати свої здібності;
- розуміння того, за що він працює, так як система мотивації, як правило, має довгостроковий характер;
- можливість досягати усіх поставлених цілей.

Підприємству дана концепція надає можливість:



- комплексного опису механізму реалізації стратегії та її корекції;
- налаштування діяльності кожного працівника на досягнення загальної мети підприємства;
- переведення стратегії у площину конкретних цілей, показників і задач;
- забезпечення оперативного контролю за досягненням стратегічних цілей за допомогою Key Performance Indicators;
- здійснення безперервного спостереження за реалізацією задач, проектів і процесів.

Мотивація (або грошове стимулювання) виступає у якості матеріального мотиватора, який побудовано на стратегічних цілях підприємства. На відміну від незмінної частини, змінна частина на базі КРІ (премія) стимулює як найкращі виконання «Плану робіт», тобто функціональних обов'язків працівника, так і виконання стратегічних цілей підприємства. Система мотивації працівника, орієнтована на стратегію розвитку, зрештою складається з набору КРІ, за які він відповідає, і оцінка їх виконання впливає на підсумкову премію.

Далі, для більшого розуміння побудову системи Balanced Scorecard у частині мотивації праці, розглянемо формулу преміювання за результати досягнення КРІ (не враховуючи суму податку на прибуток):

$$СД = О \cdot +30\% - О (K1 + \text{вага } K1 + K2 \cdot \text{вага} + K2), \quad (1.1)$$

де СД – сукупний дохід;

$K1$  – поправочний коефіцієнт, який залежить від ступеня виконання працівником КРІ і визначається на основі шкали преміювання;

вага  $K1$  – питома вага, що залежить від ступеня важливості показника у загальній кількості показників одного відповідального;

$O$  – оклад; заробітна плата згідно штатного розкладу;

$30\% \times \text{Оклад}$  – база для розрахунку максимально премії.

Використання технології і концепції збалансованої системи показників Balanced Scorecard, яка описана у статті, дозволяє підприємству працювати ефективніше, раціональніше управляти ресурсами. І, як наслідок,

відбувається зростання доходів та рентабельності бізнесу.

Найбільшу перешкоду в українських умовах ефективного впровадження системи ЗСП створюють проблеми відсутності сформованих стратегій та низька ділова культура мотивації персоналу. Також спостерігається невідпрацьованість процесу створення самої системи та її наповнення, тобто не виконується один із принципів ЗСП – оцінка й управління фінансовими та нефінансовими показниками діяльності.

Великою проблемою для українських підприємств стає також те, що реалізації повноваження з розроблення і розвитку ЗСП делегуються середньому рівню менеджерського складу, який у більшості випадків не готовий до цього і з погляду своєї компетентності, і з погляду мотивації та бажання змінити підприємство на краще.

Проблеми, пов'язані з персоналом, полягають і в тому, що концепцією не передбачені механізми подолання конфліктів, що можуть виникнути. ЗСП не може бути створена способом запозичення досвіду інших компаній концепцією, адже кожна фірма, підприємство, організація, компанія є унікальною та вимагає конкретного розгляду та розробки такої системи.

Хоч у мотивації важливий індивідуальний підхід до кожного працівника, та в цілому має бути впроваджена певна система. Дуже близько до цього питання підійшла Міжнародна організація із стандартизації (ISO), яка в основу багатьох стандартів з управління поклала системно – цільовий підхід щодо управління організацією.

Системно-цільовий підхід в управлінні виправдав себе на практиці. Яскравими тому прикладами стало впровадження систем управління якістю згідно з вимогами міжнародного стандарту ISO 9001 «Система менеджменту якості. Вимоги», систем управління навколишнім середовищем відповідно до вимог стандарту ISO 14001 [29] і систем управління безпекою та здоров'ям працюючого персоналу згідно з вимогами стандарту BS OHSAS 18001 [29]. Є в Україні підприємства, що впровадили інтегровані системи управління. Так, в одній організації можуть функціонувати система управління якістю і система управління навколишнім середовищем.

Достатньо переконливим підтвердженням результативності інтегрованих систем управління можна вважати сертифікат відповідності. Відомо, що добровільна сертифікація систем управління розглядається як інструмент незалежної, максимально об'єктивної оцінки відповідності цих систем вимогам міжнародним стандартам [46].

Тому, перш ніж розробляти систему мотивації працівників, потрібно звернути увагу на уже існуючі і визнані системи управління. Насамперед, це система управління якістю. Мета впровадження вимог стандарту ISO 9001 – отримання кінцевого продукту, який би задовольняв вимоги споживача, але об'єктом управління, в першу чергу, стають працівники. Тому, з погляду практики, особливе місце в реалізації вимог цього стандарту займає один із принципів менеджменту – залучення працівників, які професійно виконують свої обов'язки і спроможні досягати цілі організації, а саме, виготовляти продукцію належної якості.

Однак, слід зазначити, що вимоги, які висуває стандарт до персоналу, дуже обмежені. Сучасні теорії управління персоналом розглядають цілий ряд спеціальних напрямів, від яких залежить результативність діяльності персоналу. Це, наприклад, добір і адаптація персоналу, кар'єра і мотивація.

Стандарт ISO 9001 не містить вимогу мотивувати працівників для досягнення цілей щодо якості. Та фахівці з якості справедливо вважають, що навіть професійно розроблена система управління якістю не працюватиме, якщо персонал не мотивований, тому почали брати на озброєння теорії мотивації і ув'язувати їх з системою управління якістю [63]. Такий підхід на сьогодні є перспективним, оскільки система якості, яка побудована згідно з вимогами стандарту ISO 9001, може бути початком для побудови і впровадження системи мотивації працівників. Особливо, коли йдеться про цільове управління.

Розглянемо можливість використання такого інструментарію, як мотиваційний профіль [38], що визначається через виявлення ставлення працівників до мотиваційних факторів, серед яких фактор матеріального характеру є лише одним з дванадцяти. Перелік дванадцяти факторів

мотивації представлений в табл. 1.3.

**Таблиця 1.3**

**Фактори мотивації працівників організації**

№	Мотиваційний фактор	Ступінь задоволеності
1	2	3
1	Висока заробітна плата та матеріальне заохочення	Потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок
2	Комфортні фізичні умови праці	Потреба мати задовільні умови праці та комфортне зовнішнє середовище
3	Структурування роботи	Потреба мати чітко структуровану роботу, встановлені правила та директиви її виконання
4	Соціальні контакти: на рівні легкого спілкування з широким колом людей	Потреба спілкуватися з широким колом людей, мати тісні стосунки з колегами
5	Стійкі взаємовідносини: тісні стосунки з невеликим колом людей	Потреба формувати та підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликим колом колег
6	Визнання заслуг	Потреба в тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуума
7	Прагнення до досягнень	Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх
8	Влада і впливовість	Прагнення керувати іншими, прагнення до конкуренції та впливовості
9	Різноманітність і зміни	Потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовому до дій
10	Креативність	Бажання бути постійно думаючим працівником, відкритим до нових ідей
11	Самовдосконалення	Потреба в самовдосконаленні та розвитку як особистості
12	Цікава та корисна робота	Потреба мати суспільно корисну роботу

Сама технологія виявлення цих факторів для кожного працівника пов'язана зі спеціальним тестуванням. Взагалі, важко визначити на всі випадки життя, які заходи повинен впровадити керівник, щоб вплинути на певний мотиваційний фактор того чи іншого працівника, або які заходи впровадити на підприємстві, щоб задовольнити мотиваційні потреби основної частини працівників. Проте певний алгоритм можна запропонувати. Для цього необхідно розглянути можливість використання бюлетеня стимулів.

У бюлетені стимулів ми маємо стислу інформацію з певного кола питань, а саме застосування стимулів для задоволення мотиваційних потреб працівників на підприємстві[47]. Бюлетень стимулів представлений у

табл.1.4, де наведені стимули по тих мотиваційних факторах, які розглядаються у прикладі.

Таблиця 1.4

### Бюлетень мотиваційних стимулів

№ фактора	Назва фактора	Стимули
1	2	3
1	Високий зарібок	<p>Якщо працівник потребує матеріальної винагороди, то її потрібно давати.</p> <p>Але, винагорода повинна бути виплачена за певну роботу, певні досягнення, тобто винагорода – це прямий результат його зусиль. Також необхідно продумати, які вжити заходи, якщо прямі обов'язки будуть виконуватись неякісно. У випадку, де мотивацією є гроші, найкращий спосіб – це їх не дати.</p> <p>Для задоволення цього мотиваційного фактора на підприємстві має бути вироблено підхід до формування заробітної плати, обґрунтована кількість і різновидність доплат та надбавок.</p>
2	Різноманітність і зміни	<p>Система управління якістю сама по собі передбачає постійні зміни, спрямовані на її покращення. Тому бажання до змін у такого працівника, через навчання, теж слід спрямовувати. Потрібно постійно ставити запитання, що він вважає за необхідне змінити в організації роботи і, якщо це ефективно, дати йому можливість і допомогти це зробити. Якщо не ефективно, то дії його призупинити, але при цьому дати зрозуміти, що всі його пропозиції щодо змін в організації роботи будуть розглядатися. Крім того, саме по собі встановлення і досягнення цілей в області якості на підприємстві тягне за собою різноманітність і зміни.</p>
3	Креативність	<p>Стандарт ISO 9001 передбачає, що організація повинна визначити дії, що дають змогу усувати причини потенційних невідповідностей з метою запобігання їхньому виникненню. Запобіжні дії – ось поле діяльності для креативного працівника. І звичайно, як в попередньому випадку, якщо людина подає неприйнятну пропозицію, то її потрібно відхилити дуже обережно, щоб не придушити бажання ці пропозиції подавати. Для остаточної мотивації, бажано, впровадження прийнятих пропозицій супроводжувати матеріальними винагородами.</p>
4	Самовдосконалення	<p>У таких працівників завжди буде необхідність навчатись. А завдання керівника – використати це з користю для організації, тобто направляти на навчання з метою досягнення цілей підприємства. Крім того, такі працівники можуть складати кадровий резерв. Адже прагнення до самовдосконалення може задовольнятися кар'єрним та професійним ростом. В цілому ж по підприємству слід розробити і впроваджувати програму кар'єрного та професійного зростання працівників.</p>

Щоб відслідковувати стан мотивації працівників, слід використати мотиваційний потенціал, який характеризує готовність працівника до

максимальної трудової віддачі, розвитку конкурентоспроможності, реалізації в роботі набутих знань, здібностей, умінь, навичок і відображає ступінь задоволеності мотиваційних потреб працівника. Чим вище значення мотиваційного потенціалу, тим більша задоволеність мотиваційних потреб працюючих. Чим більша задоволеність мотиваційних потреб працюючих, тим ефективнішою для підприємства може бути робота таких працівників.

Мотиваційний потенціал підприємства можна визначити наступним чином: додати всі значення мотиваційних потенціалів працівників і поділити цю суму на їхню кількість.

Звичайно, в питаннях мотивації повинен бути індивідуальний підхід до кожного працівника, але мотиваційний потенціал підприємства характеризує в цілому роботу керівництва в питаннях управління персоналом.

Отже, розвиваючи традиційні методи з атестації та мотивації персоналу з урахуванням сучасних підходів для забезпечення підприємств кваліфікованими кадрами, необхідно будувати механізм послідовного підвищення мотиваційного потенціалу працівників на основі виявлення їх мотиваційних потреб. Недостатньо мати кваліфікованих фахівців, треба зацікавити їх ефективно реалізовувати свій потенціал.

Мотивація праці персоналу – це одна з головних рушійних сил в реалізації загальної стратегії підприємства. Забезпечення залежності винагородження працівника від досягнутих ним результатів і кваліфікації максимально зацікавить його у реалізації фізичного або інтелектуального потенціалу, що сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства, його подальшому розвитку.

Щодо практичної реалізації BSC, то основним кроком в обраному напрямі повинно бути діагностування рівня задоволеності мотиваційних потреб працівників. Пропонується використовувати КРІ (ключові показники ефективності), що вимірюють досягнення цілей на підприємстві через виявлення задоволеності мотиваційних потреб працівників за 12-тифакторною моделлю мотивації.

На основі моделі ступеня реалізації мотиваційних потреб здійснюється

вимірювання мотиваційного потенціалу кожного окремого працівника, підрозділу чи підприємства в цілому, значення якого є показником для керівництва підприємства щодо готовності працівників досягати цілі організації, і взагалі, якісно виконувати свої обов'язки.

Значення мотиваційного потенціалу може використовуватись як критерій оцінки результативності системи мотивації, на основі якого можуть прийматися управлінські рішення.

## **Висновки до розділу 1**

Результати проведеного дослідження теоретичних аспектів щодо мотивації праці на підприємстві зовнішньоекономічної діяльності підприємства дали підставу зробити наступні висновки:

1. Ринковий процес в Україні передбачає зміну економічної структури підприємств, що пов'язано із створенням у сфері трудової діяльності принципово нової системи мотивації праці. Мотивація праці це система факторів внутрішнього і зовнішнього впливу, які спонукають персонал до активної діяльності задля досягнення як особистих цілей, так і цілей підприємства. Якщо працівник мотивований - він зацікавлений, а отже, створена ситуація за якої він, вирішуючи загальні цілі підприємства, задовольняє особисті потреби та свідомо обирає певний тип поведінки.

2. Існуючі сучасні методи мотивації, які використовуються в Україні, не відповідають вимогам працівників підприємства, а в більшості випадків навіть суперечать їм. На перший план висуваються матеріальні мотиви, які відіграють безумовно важливу роль у визначенні трудової поведінки робітників, однак це не означає, що нематеріальні мотиви і стимули є другорядними. На поведінку людей в процесі діяльності все більший вплив справляє трудова мотивація, яка породжується самою роботою, тобто її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці тощо. Кожна людина має потребу у змістовній, цікавій, корисній роботі, пристойних умовах праці. Вона прагне до визначеності перспектив свого зростання. Кваліфікований працівник відчуває самоповагу, самоствердження,

коли результати його роботи оцінюються високо як ним самим, так і суспільством.

3. Стратегія управління персоналом виступає пріоритетним напрямом формування конкурентоспроможного, високо – професійного, відповідального і згуртованого трудового колективу, який сприяє досягненню довгострокових цілей і реалізації загальної стратегії підприємства. Складовою стратегії управління та розвитку підприємства є мотивація персоналу. Ефективний механізм мотивації трудової діяльності, індивідуальний підхід до кожного найманого працівника призведе до зростання продуктивності праці, і як результат – до бажаної мети та досягнення головної місії підприємства – максимально можливого прибутку.



## РОЗДІЛ 2

# ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В ТОВ «ЦИТАДЕЛЬ» ТА АНАЛІЗ ЙОГО ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Цитадель»

Об'єктом дослідження в роботі обрано туристичну компанію ТОВ «Цитадель». За рівнем глибини опрацювання ринкового продукту це туроператор, що надає повний комплекс туристичних послуг найвищого рівня, постійно розширює асортимент пропозицій, що створює нові можливості, рішення і стандарти.

Відповідно до вимог чинного законодавства, туроператор «Цитадель», внесений до Єдиного Державного реєстру туроператорів і має необхідні фінансові гарантії. Метою створення Товариства є отримання максимального прибутку в умовах ринкових відносин та економіки.

Основним завданням Товариства є:

- надання туристичних послуг;
- організація екскурсійного розвитку;
- організація ділових зустрічей, бізнес-турів, круїзів і ділових поїздок до України;
- автотранспортні послуги (вантажні та пасажирські перевезення, в тому числі міжміські) юридичним та фізичним особам;
- рекламно-інформаційні послуги;
- маркетингова, поліграфічна, видавнича, культурно-просвітницька діяльність;
- надання побутових та консультаційних послуг;

Будучи туроператором, ТОВ «Цитадель» представляє результати своєї діяльності в багатьох країнах. Насамперед це країни Азії: Мальдівські острови, Кіпр, Єгипет, Індія, Індонезія, Камбоджа, Китай, Малайзія, Непал, ОАЕ, Таїланд, Туреччина, Філіппіни, Шрі-Ланка, Південна Корея, Японія. Другий напрямок представляють країни Європи: Англія, Німеччина, Греція, Іспанія, Італія, Крит, Люксембург, Македонія, Мальта, Монако, Португалія,

Франція, Хорватія, Чорногорія, Чехія, Швейцарія, Шотландія. Особливе місце займають країни Африканського континенту: Маврикій, Мадагаскар, Марокко, Сейшели, Туніс. Крім цього, ряд турпродуктів відносяться до Океанії: Австралія, Французька Полінезія. Країни Північної та Південної Америки представлені маршрутами: Багамські острови, Бразилія, Венесуела, Домініканська республіка. А також Кайманові острови, Канада, Куба, Мексика, США.

У зв'язку з широким спектром напрямків місія підприємства ТОВ «Цитадель» передбачає вираження його філософії, сенсу існування і статусу. У ній декларуються принципи роботи та суспільно-соціальна цінність послуг, що надаються фірмою споживачеві. У формулюванні місії фіксується внесок і цінність підприємства для суспільства. Місія є орієнтиром, який, як правило, не можна реалізувати повністю, але до цього прагнуть.

Аналіз показав, що формулювання місії ТОВ «Цитадель» відповідає теоретичним критеріям:

- надихати на здійснення змін;
- має бути розрахована на довготривалу перспективу;
- повинна бути зрозуміла і доходлива.

Для своєї роботи керівництво туристичної фірми «Цитадель» обрало нерозгалужену лінійно-функціональну організаційну структуру.

Вона складається з:

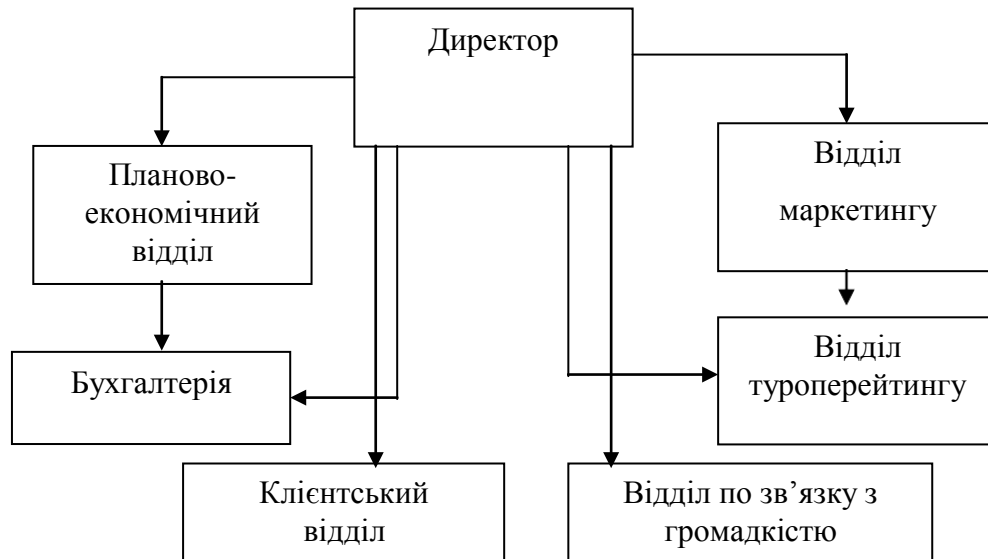
- лінійних підрозділів, що здійснюють в організації основну роботу;
- спеціалізованих, обслуговуючих та функціональних підрозділів.

Лінійні ланки приймають рішення, а функціональні підрозділи інформують і допомагають лінійному керівникові у розробці конкретних питань і підготовці відповідних рішень, програм, планів для прийняття конкретних рішень.

Функціональні служби доводять свої рішення до виконавців або через вищого керівника, або (у межах спеціальних повноважень) прямо.

Як правило, функціональні служби не мають права самостійно

віддавати розпорядження виробничим підрозділам. Роль і повноваження функціональних підрозділів залежить від масштабів господарської діяльності та структури управління фірми в цілому. Функціональні служби здійснюють всю технічну підготовку виробництва; готують варіанти вирішення питань, пов'язаних з керівництвом процесом виробництва; звільняють лінійних керівників від планування, фінансових розрахунків, матеріально-технічного забезпечення виробництва (рис.2.1).



**Рис.2.1. Схема організаційної структури туристичної фірми «Цитадель»**

Схема функціонування компанії спланована таким чином:

1. Відділ маркетингу визначає найбільш популярні туристичні маршрути.
2. Планово-економічний відділ розраховує ціни з урахуванням витрат і рентабельності.
3. Далі дана інформація надходить менеджеру з фінансово-економічних питань.
4. Комерційна служба, використовуючи дані планово-економічного відділу, здійснює розрахунок, при цьому практично не використовуються, а також використовується загальний ринковий рівень цін, турів даного класу.
5. На основі отриманих економічних показників розробляється туристичний продукт.
6. Після туроперейтингового проектування в справу вступають

співробітники комунікативних технологій, які починають просувати продукт на ринок.

7. Замикає ланцюжок розповсюдження продукту клієнтський відділ.

Лінійно-функціональна структура управління ТОВ «Цитадель» має цілу низку переваг:

- швидке здійснення дій з розпоряджень і вказівок, віддавши вищестоящими керівниками нижчестоящим;
- раціональне поєднання лінійних і функціональних взаємозв'язків;
- стабільність повноважень і відповідальності за персоналом;
- єдність і чіткість розпорядництва;
- оперативне прийняття і виконання рішень;
- особиста відповідальність кожного керівника за результати діяльності;
- професійне рішення завдань фахівцями функціональних служб.

За умов ринкової економіки України, суттєвого розширення прав підприємств у галузі фінансово-економічної діяльності одним із головних напрямів аналітичної роботи підприємства ТОВ «Цитадель» є оцінка показників його фінансово-господарської діяльності. Основним джерелом даних для аналізу є форма № 1 Баланс (Звіт про фінансовий стан) та форма № 2 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід), які наведено в додатках А, Б, В, Г, Д, Е.

Аналіз складу майна ТОВ «Цитадель» за 2013-2015 рр. наведена в табл. 2.1.

Обсяг необоротних активів ТОВ «Цитадель» в 2015 році склав 13807 тис. грн., що на 1108 тис. грн. (7,43%) менше порівняно з 2014 роком та на 621 тис. грн. (4,30%) порівняно з 2013 р.

**Таблиця 2.1**

**Аналіз складу майна ТОВ «Цитадель» за 2013-2015 рр., тис. грн.**

Статті активів	На 31.12. 2013	На 31.12. 2014	На 31.12. 2015	Абсолютне відхилення, (+,-)	Темп приросту, %
----------------	----------------------	----------------------	----------------------	-----------------------------------	---------------------

	року	року	року	2015/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2013	2015/ 2014
1	2	3	4	5	6	7	8
Нематеріальні активи	4	113	105	101	-8	2525,0	-7,08
Основні засоби	14424	14802	12702	-1722	-2100	-11,94	-14,19
<b>Разом необоротні активи</b>	<b>14428</b>	<b>14915</b>	<b>13807</b>	<b>-621</b>	<b>-1108</b>	<b>-4,30</b>	<b>-7,43</b>
Запаси	15061	13459	15765	704	2306	4,67	17,13
Дебіторська за боргова- ність за продукцію, товари, роботи, послуги	30	28	31	1	3	3,33	10,71
Інша поточна дебі- торська заборгованість	3547	4683	3793	246	-890	6,94	-19,00
Гроші та їх еквіваленти	52331	67679	74947	22616	7268	43,22	10,74
Інші оборотні активи	30	37	30	0	-7	0,00	-18,92
<b>Разом оборотні активи</b>	<b>70999</b>	<b>85886</b>	<b>94566</b>	<b>23567</b>	<b>8680</b>	<b>33,19</b>	<b>10,11</b>
<b>Всього майна</b>	<b>85427</b>	<b>100801</b>	<b>108373</b>	<b>22946</b>	<b>7572</b>	<b>26,86</b>	<b>7,51</b>

В т. ч. обсяг основних засобів в 2015 році склав 12702 тис. грн., що на 2100 тис. грн. (14,19%) менше порівняно з 2014 роком та на 1722 тис. грн. (14,19%) порівняно з 2013 роком.

Обсяг оборотних активів в 2015 році склав 94566 тис. грн., що на 8680 тис. грн. (10,11%) більше порівняно з 2014 роком та на 23567 тис. грн. (33,19%) більше порівняно з 2013 роком. Збільшення обсягу оборотних активів в 2015 році в порівнянні з 2014 роком відбулося за рахунок збільшення запасів на 2306 тис. грн. (17,13%) та проти 2013 року на 407 тис. грн. (4,67%). Великий залишок запасів не забезпечує ефективність діяльності підприємства.

Дебіторська заборгованість за послуги ТОВ «Цитадель» зросла в 2015 році проти 2014 року на 3 тис. грн. (10,71%) та порівняно з 2013 роком на 1 тис. грн. (3,33%). Інша поточна дебіторська заборгованість зросла проти 2013 року на 246 тис. грн. (6,94%) та зменшилась проти 2014 року на 890 тис. грн. (19,00%) відповідно, що є позитивним фактором.

Збільшення обсягу оборотних активів ТОВ «Цитадель» в 2015 році в порівнянні з 2014 роком відбулося також за рахунок збільшення грошових коштів на 22616 тис. грн. (43,22%) та в порівнянні з 2013 роком на 7268 тис. грн. (10,74%). Грошові кошти повинні швидко залучатися в

здійснення інвестиційних проектів і в оборот для отримання прибутку шляхом розширення діяльності ТОВ «Цитадель». Інша оборотні активи зменшились в 2015 році порівняно з 2014 роком на 7 тис. грн. (18,92%) .

Аналіз структури майна ТОВ «Цитадель» за 2013-2015 рр. наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

## Аналіз структури майна ТОВ «Цитадель» за 2013-2015 рр., %

Статті активів	На 31.12. 2013 року	На 31.12. 2014 року	На 31.12. 2015 року	Відхилення, (+,-)	
				2015/ 2013	2015/ 2014
1	2	3	4	5	6
Нематеріальні активи	0,00	0,11	0,10	0,09	-0,02
Основні засоби	16,88	14,68	12,64	-4,24	-2,04
<b>Разом необоротні активи</b>	<b>16,89</b>	<b>14,80</b>	<b>12,74</b>	<b>-4,15</b>	<b>-2,06</b>
Запаси	17,63	13,36	14,54	-3,09	1,18
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	0,04	0,03	0,03	-0,01	0,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	4,15	4,65	3,50	-0,65	-1,15
Гроші та їх еквіваленти	61,26	67,14	69,16	7,90	2,02
Інші оборотні активи	0,04	0,04	0,03	-0,01	-0,01
<b>Разом оборотні активи</b>	<b>83,11</b>	<b>85,20</b>	<b>87,26</b>	<b>4,15</b>	<b>2,06</b>
<b>Всього майна</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

Найбільшу частку в структурі майна ТОВ «Цитадель» в 2015 році склали оборотні активи підприємства – 87,26%, яка зросла порівняно з 2013 роком на 4,15% та порівняно з 2014 роком на 2,06%.

Зростання частки оборотних активів відбулося в основному за рахунок збільшення частки грошових коштів на 7,90% проти 2013 року та на 2,02% проти 2014 року.

Частка необоротних активів склала в 2015 році 12,74%, що менше проти 2014 року на 2,06%.

Аналіз складу джерел майна ТОВ «Цитадель» за 2013-2015 рр. наведена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

## Аналіз складу джерел майна ТОВ «Цитадель» за 2013-2015 рр., тис. грн.

Статті активів	На 31.12.	На 31.12.	На 31.12.	Абсолютне відхилення,	Темп приросту, %
----------------	--------------	--------------	--------------	--------------------------	---------------------

	2013 року	2014 року	2015 року	(+,-)		2015/2013	2015/2014
				2015/2013	2015/2014		
Зареєстрований капітал	2707	2707	2707	0	0	0,00	0,00
Додатковий капітал	8991	8991	8991	0	0	0,00	0,00
Резервний капітал	677	677	677	0	0	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток	52521	65771	74291	21770	8520	41,45	12,95
<b>Всього власний капітал</b>	<b>64896</b>	<b>78146</b>	<b>86666</b>	<b>21770</b>	<b>8520</b>	<b>33,55</b>	<b>10,90</b>
Короткострокові кредити банків	0	2901	2975	2975	74	0,00	2,55
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	17941	17015	18821	880	1806	4,90	10,61
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1399	1573	2486	1087	913	77,70	58,04
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	252	245	202	-50	-43	-19,84	-17,55
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	541	431	353	-188	-78	-34,75	-18,1
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	76	115	131	55	16	72,37	13,91
Інші поточні зобов'язання	322	375	363	41	-12	12,73	-3,2
<b>Всього поточні зобов'язання та забезпечення</b>	<b>20531</b>	<b>22655</b>	<b>25331</b>	<b>4800</b>	<b>2676</b>	<b>23,38</b>	<b>11,81</b>
<b>Всього джерел майна</b>	<b>85427</b>	<b>100801</b>	<b>108373</b>	<b>22946</b>	<b>7572</b>	<b>26,86</b>	<b>7,51</b>

Власний капітал ТОВ «Цитадель» в 2014 році порівняно 2013 роком зріс на 8520 тис. грн., або на 10,90%, це відбулося за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку підприємства на 12,95%.

В 2015 році порівняно з 2014 роком збільшились поточні зобов'язання на 2676 тис. грн., або на 11,81%, у тому числі за рахунок збільшення кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 1806,0 тис. грн., або на 10,61%, поточних зобов'язань за розрахунками з бюджетом на 913,0 тис. грн., або на 58,04% та короткострокових кредитів банку на 74,0 тис. грн., або на 2,55%. В той же час відбулося зменшення порівняно з 2014 роком

поточних зобов'язань за розрахунками зі страхування ТОВ «Цитадель» на 43,0 тис. грн., або на 17,55%, за розрахунками з оплати праці на 78,0 тис. грн., або на 18,10% та інших поточних зобов'язань на 12,0 тис. грн., або на 3,20%.

Аналіз структури джерел майна ТОВ «Цитадель» за 2013-2015 рр. наведена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

## Аналіз структури джерел майна ТОВ «Цитадель» за 2013-2015 рр., %

Статті активів	На 31.12. 2013 року	На 31.12. 2014 року	На 31.12. 2015 року	Відхилення, (+,-)	
				2015/ 2013	2015/ 2014
Зареєстрований капітал	3,17	2,69	2,50	-0,67	-0,19
Додатковий капітал	10,52	8,92	8,30	-2,23	-0,62
Резервний капітал	0,79	0,67	0,62	-0,17	-0,05
Нерозподілений прибуток	61,48	65,25	65,21	3,73	-0,04
<b>Всього власний капітал</b>	<b>75,97</b>	<b>77,53</b>	<b>76,63</b>	<b>0,66</b>	<b>-0,90</b>
Короткострокові кредити банків	0,00	2,88	2,75	2,75	-0,13
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	21,00	16,88	17,37	-3,63	0,49
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1,64	1,56	2,29	0,66	0,73
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	0,29	0,24	0,19	-0,11	-0,06
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	0,63	0,43	0,33	-0,31	-0,10
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	0,09	0,11	0,12	0,03	0,01
Інші поточні зобов'язання	0,38	0,37	0,33	-0,04	-0,04
<b>Всього поточні зобов'язання та забезпечення</b>	<b>24,03</b>	<b>22,47</b>	<b>23,37</b>	<b>-0,66</b>	<b>0,90</b>
<b>Всього джерел майна</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

Найбільшу частку в структурі джерел майна ТОВ «Цитадель» в 2015 році склав власний капітал – 76,63%, що більше проти 2013 року на 0,66% та менше проти 2014 року на 0,90%.

Частка поточних зобов'язань склала в 2015 році 23,37%, що більше проти 2014 року на 0,90%.

Отже, проведений аналіз складу і структури майна ТОВ «Цитадель» та джерел його формування показав, що підприємство, завдяки не ефективній політиці керівництва, має достатню великий запас товарів та значний



залишок грошових коштів, які не забезпечують ефективність його діяльності. Наявність значних залишків грошових коштів протягом тривалого часу пояснюється накопиченням коштів для будівництва адміністративного корпусу.

Динаміка показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Цитадель» за 2013-2015 рр. наведена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка показників фінансово-господарської діяльності ТОВ**

**«Цитадель» за 2013-2015 рр., тис. грн.**

Показники	2013 рік	2014 рік	2015 рік	Відхилення, (+,-)		Відхилення, %	
				2015/2013	2015/2014	2015/2013	2015/2014
Чистий дохід від реалізації послуг	49294	46367	48189	-1105	1822	-2,24	3,93
Собівартість реалізованих послуг	32254	30331	31095	-1159	764	-3,59	2,52
Валовий прибуток	17040	16036	17094	54	1058	0,32	6,60
Інші операційні доходи	21597	23034	22961	1364	-73	6,32	-0,32
Адміністративні витрати	3933	4199	4803	870	604	22,12	14,38
Витрати на збут	20030	20602	23880	3850	3278	19,22	15,91
Фінансовий результат від операційної діяльності	14674	14269	11372	-3302	-2897	-22,50	-20,30
Інші фінансові доходи	9849	10684	13056	3207	2372	32,56	22,20
Фінансові витрати	0	239	474	474	235	100,00	98,33
Фінансовий результат до оподаткування	24523	24714	23954	-569	-760	-2,32	-3,08
Витрати з податку на прибуток	6863	6166	5433	-1430	-733	-20,84	-11,89
Чистий фінансовий результат	17660	18548	18521	861	-27	4,88	-0,15

Як видно з табл. 2.5, протягом 2013-2015 рр. показники діяльності ТОВ «Цитадель» зазнали змін. Чиста виручка від реалізації товарів зросла в 2015 році порівняно з 2014 роком на 1822 тис. грн. (3,93%), собівартість від реалізації товарів за цей же період також зросла на 764 тис. грн. (2,52%). Валовий прибуток від реалізації збільшився на 1058 тис. грн. (6,66%). Негативно вплинуло збільшення адміністративних витрат на 604 тис. грн. (14,38%) та витрат на збут на 3278 тис. грн. (15,91%). Інші операційні доходи підприємства в 2015 році зменшились на 73 тис. грн. (0,32%). Фінансовий

результат від операційної діяльності зменшився на 2897 тис. грн. (20,30%).

Чистий прибуток ТОВ «Цитадель» в 2015 році зменшився на 27 тис. грн. (0,15%) порівняно з 2014 роком, підприємство одержало прибуток в сумі 18521 тис. грн. проти 18548 тис. грн. прибутку в 2014 році.

Отже, керівництву підприємства потрібно і надалі краще проводити внутрішню політику, завданнями якої є пошук резервів економії витрат, впроваджувати заходи для підвищення доходів, підвищувати оборотність активів, вводити додаткові пільги та послуги для покупців.

## 2.2. Оцінка системи мотивації праці підприємства

Об'єктом управління в ТОВ «Цитадель» є персонал підприємства. Тому, проведемо кількісну та якісну характеристику основних елементів системи управління товариством. Для цього користуючись звітами з праці за 2013-2015 роки, проведемо аналіз загальної структури персоналу за категоріями зайнятих у виробничому та управлінському процесі підприємства (табл. 2.6).

Дані табл. 2.6 свідчать про те, що загальна кількість працівників ТОВ «Цитадель» постійно знижувалась. За три роки загальна чисельність персоналу скоротилась на 67 осіб, з них управлінський персонал зменшився на 23 особи, та виробничий – на 44 особи порівняно з 2013 р. Це явище можна пояснити тим, що на підприємстві впроваджуються нові менш трудомісткі технології.

**Таблиця 2.6**

### Динаміка загальної структури персоналу ТОВ «Цитадель» за категоріями зайнятих за 2013-2015 рр.

Категорія зайнятих	Роки						Відхилення (+,-) 2015 р. від	
	2013		2014		2015		2013 р.	2014 р.
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %		
Управлінський персонал, осіб	109,0	35,5	108	36,2	85	36,8	-24	-23

у тому числі: - керівники	18,0	5,9	15	5,0	8	3,5	-10	-7
- спеціалісти	61,0	19,9	61	20,5	34	14,7	-27	-27
- технічні працівники	30,0	9,8	32	10,7	30	13,0	0	-2
Виробничий персонал, осіб	198	64,5	190	63,8	146	63,2	-52	-44
Разом	307	100,0	298	100,0	231	100,0	-76	-67

Керівництво підприємства у останні роки веде активну політику щодо автоматизації діяльності, що і призвело до скорочення кількості працівників на ТОВ «Цитадель». Це пояснює, про більш високі темпи скорочення персоналу.

Далі слід дати оцінку чисельності окремих категорій працівників на ТОВ «Цитадель» у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Показники чисельності окремих категорій працівників  
ТОВ «Цитадель» за 2013-2015 рр.**

Категорія зайнятих	2013 р.		2014 р.		2015 р.		Відхилення (+,-)	
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	2015 р. /2013 р.	2015 р. /2014 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Середньооблікова чисельність штат- них працівників облікового скла- ду, осіб	307	100,0	298	100,0	231	100,0	-76	-67
Продовження табл. 2.7								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
З них: - працівники основного складу, осіб	305	99,3	296	99,3	217	93,9	-88	-79
Крім того: - сумісники, осіб	-	-	-	-	9	3,9	9	9
- працюючі за договорами ци- вільно-правового характеру, осіб	2	0,7	2	0,7	5	2,2	3	3

З даних табл. 2.7 бачимо, що середньооблікова чисельність працівників

ТОВ «Цитадель» протягом 2013-2015 років знижується. З них: працівники основного складу у 2015 р., порівняно з 2013 р. зменшилися на 88 осіб, а порівняно з 2014 р. – на 79 осіб. При цьому збільшилась кількість сумісників на 9 осіб та працюючих за договорами цивільно-правового характеру на 3 особи.

На ТОВ «Цитадель» у рамках загальної організаційної системи, існують наступні підсистеми:

1. Технічна – являє собою взаємообумовлений комплекс механізмів, приборів, обладнання, що забезпечує рішення завдань систем.
2. Технологічна – базується на розподілі процесу виробництва на стадії і етапи.
3. Система організації виробництва та управління – включає в себе сукупність підрозділів і ланок, які займаються управлінням і організацією виробництва на підприємстві.
4. Економічна система – єдність економічних процесів і економічних зв'язків.
5. Соціальна – люди, які входять до складу персоналу та вступають в поділ спільної праці, в певні взаємозв'язки.

Як бачимо, кожна соціально-економічна система перш за все складається з двох систем – керована і керуюча (об'єкт і суб'єкт управління). До керованої системи відносяться всі елементи і підсистеми (наприклад, підприємства), які забезпечують безпосередній процес створення матеріальних благ або надання послуг. До керуючої системи відносяться всі елементи і підсистеми, які забезпечують процес управління, тобто процес ціле направлено впливу на колективи людей і ресурси керованої системи. Разом, всі вище означені системи складають внутрішнє середовище організації.

Організаційна структура управління ТОВ «Цитадель» відповідає таким параметрам:

- відображає цілі і стратегію розвитку підприємства;
- сприяє оптимальному поділу праці між органами управління і

окремими працівниками;

– існує достатній обсяг повноважень спеціалістів.

Властивості структури управління визначаються за такими системними ознаками, як оперативність, централізація, периферійність, живучість, обсяг, ентропія.

Соціальна структура – характеризує персонал організації як сукупність груп, які класифіковані за статтю, віком, національним і соціальним складом, рівнем освіти, сімейним станом. Проаналізуємо вікову структуру персоналу ТОВ «Цитадель» за даними табл. 2.8.

**Таблиця 2.8**

**Динаміка вікової структури персоналу ТОВ «Цитадель» за 2013-2015 рр.**

Вікові категорії	2013 р.		2014 р.		2015 р.		Відхилення питомої ваги у % 2015 р. від	
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	2013 р.	2015 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Персонал підприємства в цілому</b>								
Молодь віком 15-28 років	30	9,8	33	11,1	31	13,4	1	-2
29-40 років	144	46,9	143	48,0	101	43,7	-43	-42
41-50 років	39	12,7	56	18,8	40	17,3	1	-16
Передпенсійні роки	56	18,2	40	13,4	39	16,9	-17	-1
<b>Продовження табл.2.8</b>								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Пенсійні роки	38	12,4	26	8,7	20	8,7	-18	-6
Разом	307	100,0	298	100,0	231	100,0	-76	-67
<b>Управлінський персонал</b>								
Молодь віком 15-28 років	4	3,7	3	2,8	7	8,2	3	4
29-40 років	15	13,8	14	13,0	12	14,1	-3	-2
41-50 років	56	51,4	56	51,9	41	48,2	-15	-15
Передпенсійні роки	30	27,5	30	27,8	22	25,9	-8	-8
Пенсійні роки	8	7,3	8	7,4	1	1,2	-7	-7
Разом	109	103,7	108	102,8	85	97,6	x	x
<b>Виробничий персонал</b>								
Молодь віком 15-28 років	26	13,1	28	14,7	27	18,5	1	-1
29-40 років	59	29,8	57	30,0	50	34,2	-9	-7
41-50 років	49	24,7	55	28,9	22	15,1	-27	-33
Передпенсійні роки	48	24,2	32	16,8	30	20,5	-18	-2



З них:	12	3,9	12	4,0	11	4,8	-1	-1
- управлінський персонал								
- виробничий персонал	8	2,6	8	2,7	7	3,0	-1	-1
Повна вища освіта								
З них:	46	14,9	42	14,1	39	16,9	-7	-3
- управлінський персонал								
- виробничий персонал	2	0,6	3	1,0	1	0,4	-1	-2
Відносний рівень кваліфікованості працівників апарату управління	15,0	100,0	14,1	100,0	16,9	100,0	x	x
Разом	307,0		298,0		231,0		-76	-67

Проаналізувавши дані табл. 2.9 зробимо висновок, що середню освіту на ТОВ «Цитадель» мають майже усі працівники.

Спеціальну професійну підготовку має 16,8 % у 2015 р. виробничий персонал, управлінський має базову вищу – 4,8% та повну вищу освіту – 16,9 % у загальній кількості працівників.

Класифікація працівників за кваліфікаційним рівнем базується на їх можливостях виконувати роботи тієї чи іншої складності. Рівень кваліфікації управлінського персоналу крім характеристики рівня освіти, досвіду роботи на тій або іншій посаді, може бути охарактеризований такими показниками, як кількість та питома вага спеціалістів найвищої кваліфікації, працівників, які мають наукові ступені та знання, спеціалістів вищої кваліфікації (працівники з вищою спеціальною освітою та значним практичним досвідом), спеціалістів середньої кваліфікації (працівники з середньою освітою та деяким практичним досвідом), спеціалістів-практиків (працівники, що займають відповідні посади – інженерні, економічні, але не мають спеціальної освіти). Для того, щоб мати якісну характеристику освітнього рівня управлінських працівників, зробимо аналіз професійно-кваліфікаційного рівня, тобто на відповідність освітнього фаху та спеціальності конкретній посаді, яку займає працівник за даними табл. 2.10.

**Таблиця 2.10**

**Якісна характеристика освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу  
планово-економічного відділу ТОВ «Цитадель» за 2015 р.**

П.І.Б.	Посада	Стать	Вік, років	Заг. трудовий стаж, років	Стаж роботи, років	Національність	Освіта	Спеціальність (за дипломом)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Радіоненко О.М.	Ст. економіст	Жін	26	4	4	Укр.	Вища	Облік та аудит
Чужба В.В.	Економіст	Жін	33	14	14	Рос.	Серед. Спец.	Облік і аудит
Дума Л.І.	Економіст	Жін	45	23	18	Біл.	Серед. Спец.	Облік і аудит
Литвин О. О.	Робітник	Жін	48	25	24	Рос.	Серед. Спец.	Комерційна діяльність
Гавриш І.Г.	Контролер	Жін	26	8	8	Укр.	Серед. Спец.	Облік в банку
Маклюк М.В.	Фінансист	Жін	21	4	-	Укр.	Вища	Міжнародна економіка
Потапов І.О.	Старший економіст	Осіб	31	13	3	Рос.	Вища	Фінанси та кредит

Провівши детальний якісний аналіз персоналу відділу збуту за даними табл. 2.10, маємо:

1. Характеристика працівників за рівнем освіти: з вищою освітою – 3 особи, що складає 60 % спеціалістів відділу; з середньою спеціальною освітою – 4 особи, відповідно 40 %. Серед них зі спеціальністю: «Бухгалтерський облік» – 4 особи.; «Фінанси та кредит» – 1 особа; інші профільні спеціальності – 2 особи.

2. Характеристика працівників за віком: 20 – 30 років – 3 особи; 30 – 40 років – 2 особи; 40 і більше – 2 особи.

Дана інформація свідчить про те, що у підрозділі немає застою, а відбувається нормальний робочий графік, у якому мають рівні права представники всіх трьох зазначених категорій. Отже, із проведеного аналізу можна зробити висновок, що середній вік колективу становить 34 роки.

3. Характеристика працівників про стаж роботи на підприємстві: до 3 років – 1 особа; до 10 років – 2 особи; до 20 років – 2 особи; більше 20 років –



1 особа. Отримані дані свідчать, що у колективі відбувається поповнення та оновлення кадрів, тобто на допомогу досвідченим прийшли молоді спеціалісти з новими ідеями, пропозиціями та знаннями.

4. Характеристика працівників за статевою приналежністю: зі всієї чисельності підрозділу 7 осіб; жінок – 6 осіб; чоловіків – 1 особа.

5. Характеристика працівників за національним складом: українці – 3 особи; росіяни – 3 особи; інші національності – 1 особа.

Виробничий персонал за рівнем кваліфікації поділяється на чотири групи: висококваліфіковані, малокваліфіковані і некваліфіковані. Вони виконують різні за складністю роботи і мають неоднакову професійну підготовку (табл. 2.11).

З даних табл. 2.11 бачимо, що кількість працівників за різними кваліфікаційними групами протягом 2013-2015 рр. знижується. Найбільше висококваліфікованих працівників, у 2015 р. їх кількість становила – 148 осіб.

**Таблиця 2.11**

**Характеристика виробничого персоналу ТОВ «Цитадель» по групах робітників за рівнем кваліфікації за 2013-2015 рр.**

Кваліфікаційні групи робітників	Основні роботи, що виконуються	Термін підготовки, стажування, досвід	Питома вага у загальній кількості працівників, %		
			2013 р.	2014 р.	2015 р.
Висококваліфіковані	Особливо складні і відповідальні роботи	Більше 2-3 років. Періодичне стажування. Великий досвід роботи	184	173	148
Кваліфіковані	Складні роботи	1-2 роки. Чималий досвід роботи.	77	86	49
Малокваліфіковані	Нескладні роботи	Декілька тижнів. Певний досвід роботи	26	21	22
Некваліфіковані	Допоміжні та обслуговуючі роботи	Не мають спеціальної підготовки	20	18	12

Охарактеризуємо персонал за стажем роботи (табл. 2.12) і зробимо висновки щодо стабільності та прихильності персоналу до організації.

Таблиця 2.12

**Динаміка структури персоналу ТОВ «Цитадель» за стажем роботи протягом 2013-2015 рр.**

Стаж роботи	2013 р.		2014 р.		2015 р.		Відхилення питомої ваги у % 2015 р. від	
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	2013 р.	2014 р.
Менше 1 року	3	1,0	1	0,3	2	0,9	-1	1
1-3 роки	18	5,9	13	4,4	10	4,3	-8	-3
3-5 роки	148	48,2	146	49,0	93	40,3	-55	-53
5-10 років	51	16,6	54	18,1	47	20,3	-4	-7
10-20 років	21	6,8	20	6,7	18	7,8	-3	-2
Понад 20 років	66	21,5	64	21,5	61	26,4	-5	-3
Разом	307	100,0	298	100,0	231	100,0	-76	-67

Проаналізувавши дані табл. 2.12 бачимо, що на підприємстві найбільшу питому вагу мають працівники, які пропрацювали 3-5 років (40,3 %), 5-10 років (20,3 %), понад 20 років (26,4 %). Найменшу питому вагу спостерігається у працівників, які пропрацювали менше 1 року (0,9 %) станом на 2015 р.

Наступним охарактеризуємо персонал за статтю працюючих (табл. 2.13 та 2.14).

Таблиця 2.13

**Динаміка та структура персоналу ТОВ «Цитадель» за статтю 2013-2015рр.**

Стать	Кількість по роках, осіб			У % до загальної чисельності (питома вага)			Відхилення питомої ваги у % 2015 р. від	
	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2013 р.	2014 р.
Персонал в цілому								
Чоловіки	173	167	125	56,4	56,0	54,1	-2,2	-1,9
Жінки	134	132	106	43,6	44,3	45,9	2,2	1,6

Управлінський персонал								
Чоло-віки	57	57	44	18,6	19,1	19,0	0,5	-0,1
Жінки	52	52	41	16,9	17,4	17,7	0,8	0,3
Виробничий персонал								
Чоло-віки	116	110	81	37,8	36,9	35,1	-2,7	-1,8
Жінки	82	80	65	26,7	26,8	28,1	1,4	1,3
Разом	307	298	231	100,0	100,0	100,0	x	x

Таблиця 2.14

### Характеристика управлінського персоналу ТОВ «Цитадель» за 2013-2015 рр.

Стать / роки	Кількість управлінських працівників по категоріях зайнятих, осіб								
	керівники			спеціалісти			технічні працівники		
	2013 .	2014р.	2015р.	2013р.	2014р.	2015р.	2013р.	2014р.	2015р.
Жінки	8	7	3	23	23	12	14	15	14
Чоло-віки	10	8	5	38	38	22	16	17	16
Разом	18	15	8	61	61	34	30	32	30

У виробництві ТОВ «Цитадель» задіяні у основному чоловіки, про що і свідчать дані табл. 2.13 та 2.14, проте частка жінок у загальній чисельності не дуже мала.

Проаналізуємо рух персоналу ТОВ «Цитадель» за допомогою показників наведених у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

### Показники руху персоналу ТОВ «Цитадель» за 2013-2015 рр.

Показники	Роки						Відхилення у %	
	2013		2014		2015		2015 р. від:	
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	2013 р.	2014 р.
Середньоспискова чисельність працівників, осіб.	307	100,0	298	10,0	231	100,0	-76	-67
З них жінки:	134	43,6	132	44,3	106	24,6	-28	-26

Звільнено працівників, осіб	36	11,7	15	5,0	9	2,1	-27	-6
З них: за власним бажанням	30	9,8	11	3,7	5	1,2	-25	-6
скорочення штату	6	2,0	4	1,3	4	0,9	-2	-
за порушення дисципліни	-	-	-	-	-	-	-	-
Кількість відпрацьованих годин протягом року	880067	286,8	810325	271,1	1347014	312,3	466947	536689
Кількість втрачених годин протягом року	109795	357,8	83852	281,3	140528	326,1	30733	56676

Аналізуючи дані табл. 2.15 помічаємо незначне зменшення частки жінок у середньосписковому складі, а саме у 2015 р., порівняно з 2013 р. – на 28 осіб, причиною цього є незгода з умовами праці на ТОВ «Цитадель». Позитивною є тенденція до зменшення кількості звільнених з кожним роком кількість звільнених зменшується. Що стосується втрати робочого часу, то також можна відзначати позитивні зміни – їх на підприємстві немає.

За допомогою даних табл. 2.16 охарактеризуємо показники плинності персоналу ТОВ «Цитадель».

Таблиця 2.16

## Показники плинності персоналу ТОВ «Цитадель» за 2013-2015 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2015 р. (+,-) від	
	2013	2014	2015	2013 р.	2014 р.
Коефіцієнт оновлення персоналу, %	2,16	8,3	0,9	- 1,26	- 7,4
Коефіцієнт вибуття персоналу, %	1,96	1,28	0,9	- 1,06	- 0,38
Коефіцієнт плинності кадрів, %	1,96	1,28	0,9	- 1,06	- 0,38
Коефіцієнт абсентеїзму, %	19,0	17,9	17,4	- 1,6	- 0,5





та відрядних розцінок у розцінках, передбачених чинним законодавством	24,3	0,2	34,8	0,3	95,5	0,8	71,2	60,7
-премії за виробничі результати	92,7	0,9	152,3	1,4	110,0	0,9	17,3	-42,3
- Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	305,5	2,9	333,4	3,0	255,4	2,0	-50,1	-78

Як бачимо інші заохочувальні та компенсаційні виплати зменшилися в 2015 році проти 2013 року на 50,1 тис.грн. та проти 2014 року на 78,0 тис.грн., що свідчить про низький рівень стимулювання працівників підприємства.

Заробітна плата має стимулюючий характер ще й у тому випадку, коли її темп зростання відповідає темпам росту продуктивності праці робітників. Робітники будуть зацікавлені в ефективному функціонуванні та процвітанні своєї організації. Усі форми стимулювання ґрунтуються на принципі мотивації, підвищенні зацікавленості працівника у своїй праці. Основне призначення системи мотивації персоналу полягає в тому, щоб об'єднати інтереси й потреби працівників зі стратегічними завданнями організації. На жаль, проблема мотивації праці в туристичному підприємстві ТОВ «Цитадель» не вирішується на належному рівні, що мало б позитивний вплив на рівень розвитку підприємства, його трудового потенціалу, розширення й поліпшення якості послуг, що надаються туристичною фірмою.

На основі проведеної оцінки мотивації праці працівників в туристичному підприємстві ТОВ «Цитадель» вважаємо за доцільне:

- підвищувати зацікавленість працівників за допомогою мотивації їх праці;
- забезпечувати правильне співвідношення між зростанням

продуктивності праці та заробітною платою;

- здійснювати систематичну оцінку трудової діяльності працівників підприємства.

Керівництво організації має прагнути досягти оптимального співвідношення показників оцінки трудової діяльності, тим самим стимулюючи продуктивну ефективну працю. З метою сприяння її зростання, поліпшення якості роботи, підвищення ефективності функціонування організацій і поліпшення на цій основі матеріального й культурного рівня життя робітників, зміцнення трудової дисципліни й поступового перетворення праці на благо суспільства в першу життєву потребу кожної працездатної людини одним з найбільш важливих регуляторів відносин стосовно заробітної плати є колективний договір на підприємстві. Він не вичерпує всіх способів договірного регулювання оплати праці в організації, але ним і не встановлюються умови оплати праці, що погіршують становище працівників ТОВ «Цитадель» у порівнянні із законодавством.

### **2.3. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства**

Сучасне економічне середовище характеризується посиленням динамізму протікання всіх процесів, у тому числі й конкурентної боротьби. Тому перед підприємством ТОВ «Цитадель», орієнтованим на міжнародний ринок, виникає проблема формування стійких конкурентних переваг із метою ефективного функціонування на зарубіжному конкурентному ринку.

Варто зазначити, що конкурентна перевага, яка базується на зниженні життєвого рівня населення, тобто на дешевій робочій силі, не може бути прийнятною. Багаторічне зниження заробітної плати, ускладнене неплатежами та прихованим і реальним безробіттям, значним відхиленням валютного курсу від паритету купівельної спроможності, призводить до звуження споживчого попиту, подальшої розбалансованості економіки, соціального напруження у суспільстві. Надзвичайно низький рівень заробітної плати не забезпечує відтворення робочої сили в нашій країні, призводить до зниження рівня загальної і професійної підготовки кадрів,



перешкоджає створенню інноваційних розробок, які мають відповідати вимогам сучасної конкурентоспроможної економіки, тобто бути творчими та ініціативними. Залежно від того, якими знаннями володіють працівники підприємства ТОВ «Цитадель», вони втілюються в тих або інших інноваціях, нововведеннях, які реалізуються у відповідних технологіях, котрих не мають конкуренти. Ці технології формують конкурентні переваги і за відповідних стратегій забезпечують успіх ТОВ «Цитадель» у конкурентній боротьбі. Потрібно також підкреслити, що в умовах глобалізації та нівелювання економічних бар'єрів для вільного переміщення потоків інформації, капіталів, працівників важливим чинником досягнення конкурентних переваг є здатність ТОВ «Цитадель» залучити та втримати талановитих працівників.

Розглянемо динаміку загального обсягу імпорتنих та експортних операцій ТОВ «Цитадель» за 2013-2015 рр. (табл. 2.19).

**Таблиця 2.19**

**Аналіз динаміки загального обсягу імпорتنих та експортних операцій  
ТОВ «Цитадель» за 2013-2015 рр., тис. грн.\***

Показник	2013 рік	2014 рік	2015 рік	Абсолютне відхилення, (+, -)		Темп приросту	
				2015/2013	2015/2014	2015/2013	2015/2014
Обсяг експортних операцій	9815,6	8470,4	9461,5	-354,1	991,1	-3,61	11,71
Обсяг імпорتنих операцій	9253	8427	9415	162	988	1,75	11,72

\*Дані підприємства ТОВ «Цитадель»

Таким чином, обсяг експортних операцій ТОВ «Цитадель» в 2015 році зменшився порівняно з 2013 роком на 354,1 тис. грн. (3,61%), але зріс порівняно з 2014 роком на 991,1 тис. грн. (11,71%) та склав 9164,5 тис. грн. Обсяг імпорتنих операцій підприємства ТОВ «Цитадель» в 2015 році зріс порівняно з 2013 роком на 162 тис. грн. (1,75%) та порівняно з 2014 роком на 988 тис. грн. (11,72%) і склав 9415 тис. грн.

Відповідно до представлених даних, обсяг експортних та імпорتنих операцій ТОВ «Цитадель» в 2015 році мав чітко виражену тенденцію до зростання проти 2014 року.

Динаміка загального обсягу експортних операцій ТОВ «Цитадель» за 2013-2015 рр. в розрізі країн (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

**Аналіз динаміки загального обсягу експортних операцій ТОВ  
«Цитадель» за 2013-2015 рр. в розрізі країн, тис. грн.**

Показник	2013 рік	2014 рік	2015 рік	Абсолютне відхилення, (+,-)		Темп приросту, %	
				2015/2013	2015/2014	2015/2013	2015/2014
1	2	3	4	5	6	7	8
Таїланд	817,6	652,1	684,5	-133,1	32,4	-16,28	4,97
Туреччина	2148,7	1853,4	2017,5	-131,2	164,1	-6,11	8,85
Продовження табл. 2.20							
1	2	3	4	5	6	7	8
Греція	715,8	621,7	685,3	-30,5	63,6	-4,26	10,23
Іспанія	713,5	653,8	679,6	-33,9	25,8	-4,75	3,95
Франція	611,4	572,1	716,3	104,9	144,2	17,16	25,21
Єгипет	2416,8	1986,9	2112,8	-304,0	125,9	-12,58	6,34
Куба	732,5	621,9	784,6	52,1	162,7	7,11	26,16
Сполучені Штати Америки	813,6	713,2	923,5	109,9	210,3	13,51	29,49
Багамські острови	845,7	795,3	857,4	11,7	62,1	1,38	7,81
Всього обсяг експортних операцій	9815,6	8470,4	9461,5	-354,1	991,1	- 3,61	11,71

Таким чином, ТОВ «Цитадель» в 2015 році найбільше експортувало свої послуги до Єгипту на суму 2112, 8 тис. грн., до Туреччини на суму 2017,5 тис. грн., до Сполучених штатів Америки на суму 923,5 тис. грн. та до Багамських островів на суму 857,4 тис. грн. Це більше проти 2014 року на 125,9 тис. грн. (6,34%), на 164,1 тис. грн. (8,85%), на 210,3 тис. грн. (29,49%), та на 62,1 тис. грн. (7,81%) відповідно.

Динаміка структури експортних операцій ТОВ «Цитадель» за 2013-2015 рр. в розрізі країн (табл. 2.21).

Таблиця 2.21

**Аналіз динаміки структури експортних операцій ТОВ «Цитадель» за  
2013-2015 рр. в розрізі країн, %**

Показник	2013 рік	2014 рік	2015 рік	Відхилення, (+,-)
----------	----------	----------	----------	-------------------

				2015/ 2013	2015/ 2014
Таїланд	8,33	7,70	7,23	-1,10	-0,46
Туреччина	21,89	21,88	21,32	-0,57	-0,56
Греція	7,29	7,34	7,24	-0,05	-0,10
Іспанія	7,27	7,72	7,18	-0,09	-0,54
Франція	6,23	6,75	7,57	1,34	0,82
Єгипет	24,62	23,46	22,33	-2,29	-1,13
Куба	7,46	7,34	8,29	0,83	0,95
Сполучені Штати Америки	8,29	8,42	9,76	1,47	1,34
Багамські острови	8,62	9,39	9,06	0,45	-0,33
Всього обсяг експортних операцій	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Найбільшу частку в експортних операціях ТОВ «Цитадель» в 2015 році в розрізі країн має продаж послуг до Єгипту – 22,33%, до Туреччини – 21,32%, до Сполучених штатів Америки - 9,76 % та до Багамських островів – 9,06%.

Важливим аспектом, що характеризує зовнішньоекономічні операції підприємства виступає оцінка їх ефективності. З метою оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності, необхідно застосовувати, відповідно до визначеного критерію, систему показників, які слід розраховувати і вивчати в динаміці. Це дає можливість більш глибоко аналізувати, знаходити резерви її удосконалення, оцінювати і стимулювати працю робітників, що безпосередньо займаються зовнішньоекономічною діяльністю в ТОВ «Цитадель».

Для визначення ефективності здійснення експортних операцій розрахуємо три показники ефективності - ефект, ефективність і рентабельність експортних операцій.

Проаналізуємо ефективність здійснення експортної діяльності досліджуваним підприємством. Показники доходів, витрат та прибутку від здійснення експортних операцій ТОВ «Цитадель» за 2013-2015 роки надані планово-економічним відділом підприємства.

Динаміка показників ефективності експортної діяльності ТОВ «Цитадель» за 2013-2015 рр. (табл. 2.22).

**Таблиця 2.22**

## Аналіз динаміки показників ефективності експортної діяльності

### ТОВ «Цитадель» за 2013-2015 рр.

Показник	2013 рік	2014 рік	2015 рік	Відхилення, (+,-)	
				2015/2013	2015/2014
1	2	3	4	5	6
Дохід від експортних операцій, тис. грн.	9815,6	8470,4	9461,5	-354,1	991,1
Загальні витрати на здійснення експортних операцій, тис. грн., в тому числі:	8692,9	7350,6	8277,3	-415,6	926,7
- собівартість експортних послуг	8335,5	7001,5	7921,1	-414,4	919,6
- витрати при експорті	357,4	349,1	356,2	-1,2	7,1
Ефект експортних операцій, тис.грн.	1480,1	1468,9	1540,4	60,3	71,5
Ефективність експортних операцій	1,18	1,21	1,19	0,01	-0,01

Згідно проведених розрахунків ефект експортних операцій в 2015 році склав 1540,4 тис. грн., що на 60,3 тис. грн. більше проти 2013 року та на 71,5 тис. грн. проти 2014 року. Чим більше значення цього показника, тим ефективніша експортна діяльність підприємства.

Ефективність експортних операцій протягом 2013-2015 рр. практично не змінювалась і склала в 2015 році - 1,19.

Отже, проведена оцінка експортних операцій ТОВ «Цитадель» показала, що показник ефекту експортних операцій підприємства в 2015 році збільшився проти 2014 року, що є позитивним результатом.

Але завдяки багаторічному досвіду, постійному розвитку, оновленню турів, на сьогоднішній день ТОВ «Цитадель» є підприємством лідером у своїй галузі. Забезпечення конкурентоспроможності туристичних послуг ТОВ «Цитадель» на зовнішньому ринку залишається основним завданням підприємства.

### Висновки до розділу 2

Результати проведеного дослідження практичних аспектів щодо оцінки мотивації праці підприємства та аналізу його зовнішньоекономічної діяльності дали підставу зробити наступні висновки:

1. Об'єктом дослідження в роботі обрано туристичну компанію ТОВ «Цитадель». Будучи туроператором, ТОВ «Цитадель» представляє результати своєї діяльності в багатьох країнах. Протягом 2013-2015 рр.

показники діяльності ТОВ «Цитадель» зазнали змін. Чиста виручка від реалізації товарів зросла в 2015 році порівняно з 2014 роком на 1822 тис. грн. (3,93%), собівартість від реалізації товарів за цей же період також зросла на 764 тис. грн. (2,52%). Валовий прибуток від реалізації збільшився на 1058 тис. грн. (6,66%). Чистий прибуток ТОВ «Цитадель» в 2015 році зменшився на 27 тис. грн. (0,15%) порівняно з 2014 роком, підприємство одержало прибуток в сумі 18521 тис. грн. проти 18548 тис. грн. прибутку в 2014 році. Отже, керівництву підприємства потрібно і надалі краще проводити внутрішню політику, завданнями якої є пошук резервів економії витрат, впроваджувати заходи для підвищення доходів, підвищувати оборотність активів, вводити додаткові пільги та послуги для покупців.

2. Об'єктом управління в ТОВ «Цитадель» є персонал підприємства, тому в роботі було проведено кількісну та якісну характеристику основних елементів системи управління товариством. Для цього було проведено аналіз загальної структури персоналу за категоріями зайнятих у виробничому та управлінському процесі підприємства, оцінку чисельності окремих категорій працівників, аналіз вікової структури персоналу, охарактеризовано загальну освітню структуру персоналу, охарактеризовано показники плинності персоналу, а також проведено аналіз структури та складу фонду заробітної плати. Незважаючи на зниження середньоспискової чисельності працівників зростає фонд оплати праці у 2015 р., що є позитивним у діяльності ТОВ «Цитадель» для заохочення нових кваліфікованих кадрів. Як бачимо інші заохочувальні та компенсаційні виплати зменшилися в 2015 році проти 2013 року на 50,1 тис.грн. та проти 2014 року на 78,0 тис.грн., що свідчить про низький рівень стимулювання працівників підприємства. На жаль, проблема мотивації праці в туристичному підприємстві ТОВ «Цитадель» не вирішується на належному рівні, що мало б позитивний вплив на рівень розвитку підприємства, його трудового потенціалу, розширення й поліпшення якості послуг, що надаються туристичною фірмою. На основі проведеної оцінки мотивації праці працівників в туристичному підприємстві ТОВ «Цитадель» вважаємо за доцільне:- підвищувати зацікавленість

працівників за допомогою мотивації їх праці; забезпечувати правильне співвідношення між зростанням продуктивності праці та заробітною платою; здійснювати систематичну оцінку трудової діяльності працівників підприємства. Керівництво організації має прагнути досягти оптимального співвідношення показників оцінки трудової діяльності, тим самим стимулюючи продуктивну ефективну працю. З метою сприяння її зростання, поліпшення якості роботи, підвищення ефективності функціонування організацій і поліпшення на цій основі матеріального й культурного рівня життя робітників, зміцнення трудової дисципліни й поступового перетворення праці на благо суспільства в першу життєву потребу кожної працездатної людини одним з найбільш важливих регуляторів відносин стосовно заробітної плати є колективний договір на підприємстві. Він не вичерпує всіх способів договірного регулювання оплати праці в організації, але ним і не встановлюються умови оплати праці, що погіршують становище працівників ТОВ «Цитадель» у порівнянні із законодавством.

3. Сучасне економічне середовище характеризується посиленням динамізму протікання всіх процесів, у тому числі й конкурентної боротьби. Тому перед підприємством ТОВ «Цитадель», орієнтованим на міжнародний ринок, виникає проблема формування стійких конкурентних переваг із метою ефективного функціонування на зарубіжному конкурентному ринку. В роботі було розглянуто динаміку загального обсягу імпорتنих та експортних операцій ТОВ «Цитадель» за 2013-2015 рр. ТОВ «Цитадель» в 2015 році найбільше експортувало свої послуги до Єгипту на суму 2112,8 тис. грн., до Туреччини на суму 2017,5 тис. грн., до Сполучених штатів Америки на суму 923,5 тис. грн. та до Багамських островів на суму 857,4 тис. грн. Згідно проведених розрахунків ефект експортних операцій в 2015 році склав 1540,4 тис. грн., що на 60,3 тис. грн. більше проти 2013 року та на 71,5 тис. грн. проти 2014 року. Ефективність експортних операцій протягом 2013-2015 рр. практично не змінювалась і склала в 2015 році - 1,19. Отже, проведена оцінка експортних операцій ТОВ «Цитадель» показала, що показник ефекту експортних операцій підприємства в 2015 році збільшився

проти 2014 року, що є позитивним результатом. Але завдяки багаторічному досвіду, постійному розвитку, оновленню турів, на сьогоднішній день ТОВ «Цитадель» є підприємством лідером у своїй галузі. Забезпечення конкурентоспроможності туристичних послуг ТОВ «Цитадель» на зовнішньому ринку залишається основним завданням підприємства.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В ТОВ «ЦИТАДЕЛЬ» ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### 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, непрямая 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 наданням

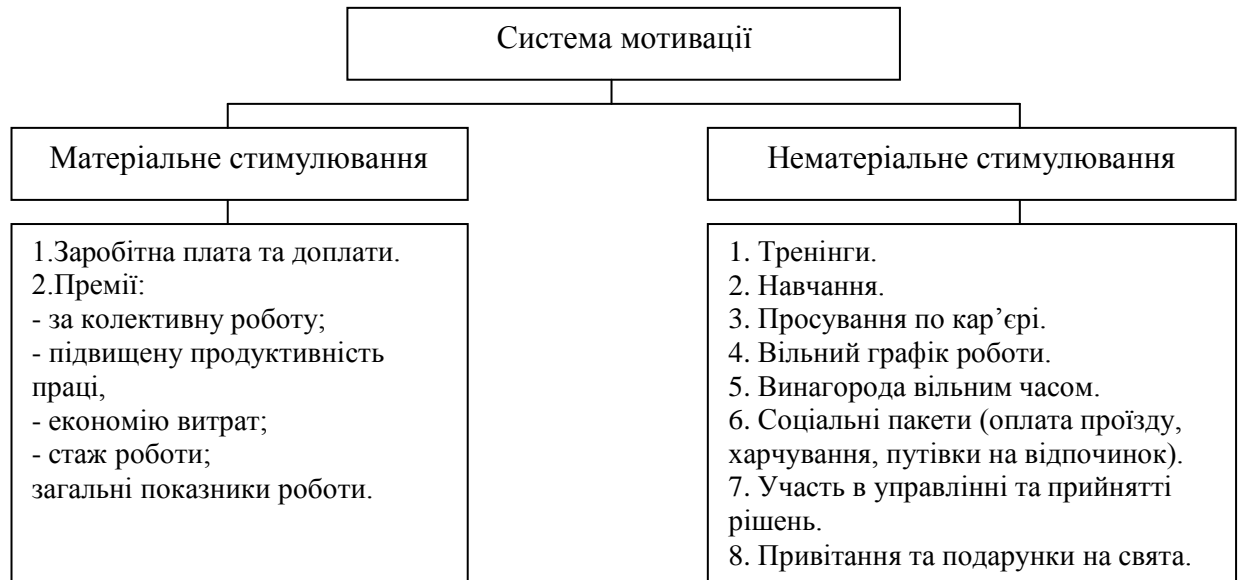
вільного часу, а не грошовими надбавками. Ця форма мотивації ще не одержала поширення в практиці українських підприємств, але досвід використання її зарубіжними фірмами свідчить про необхідність її впровадження. Використання гнучких форм зайнятості (гнучкий графік роботи, скорочений робочий день, надання 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;



**Рис. 3.1. Методи удосконалення системи мотивації праці**

Джерело: розроблено на основі [67]

- 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 «Цитадель» необхідно орієнтуватися на

високорозвинені країни і використовувати подібні інструменти мотивування, коригуючи їх під власних працівників. 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 мотивації праці персоналу на підприємствах України**

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.

Сучасні тенденції формування зарубіжних систем мотивації праці в узагальненому вигляді наведено в табл.3.1.

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

### Особливості формування зарубіжних систем мотивації праці [39]

Країна	Головні чинники мотивації праці	Відмінні особливості мотивації праці
Японія	Професійна майстерність Вік Стаж Результативність праці	Довічний найм Одноразова допомога при виході на пенсію
США	Заохочення підприємницької активності Якість роботи Висока кваліфікація	Поєднання елементів відрядної та погодинної систем Участь у прибутку Технологічні надбавки Премії за безаварійну роботу, тривалу експлуатацію обладнання та інструменту Дотримання технологічної дисципліни Система подвійних ставок
Франція	Кваліфікація Якість роботи Кількість раціоналізаторських пропозицій Рівень мобілізації	Індивідуалізація оплати праці  Бальна оцінка праці робітників за професійну майстерність, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, етики виробництва Ініціативність Додаткові винагороди (виховання дітей, надання автомобіля, забезпечення за старість)
Великобританія	Дохід	Участь у прибутках Ділова участь у капіталі Трудова ділова участь Чисто трудова участь
Німеччина	Якість	Стимулювання праці Соціальні гарантії
Швеція	Солідарна заробітна плата	Диференціація систем податків та пільг Сильна соціальна політика

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 х 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 х 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 установлюється 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 робітникові 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. Індокси 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 облигації 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 спонукає 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 туристичних підприємств України, і зокрема в ТОВ «Цитадель».

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.

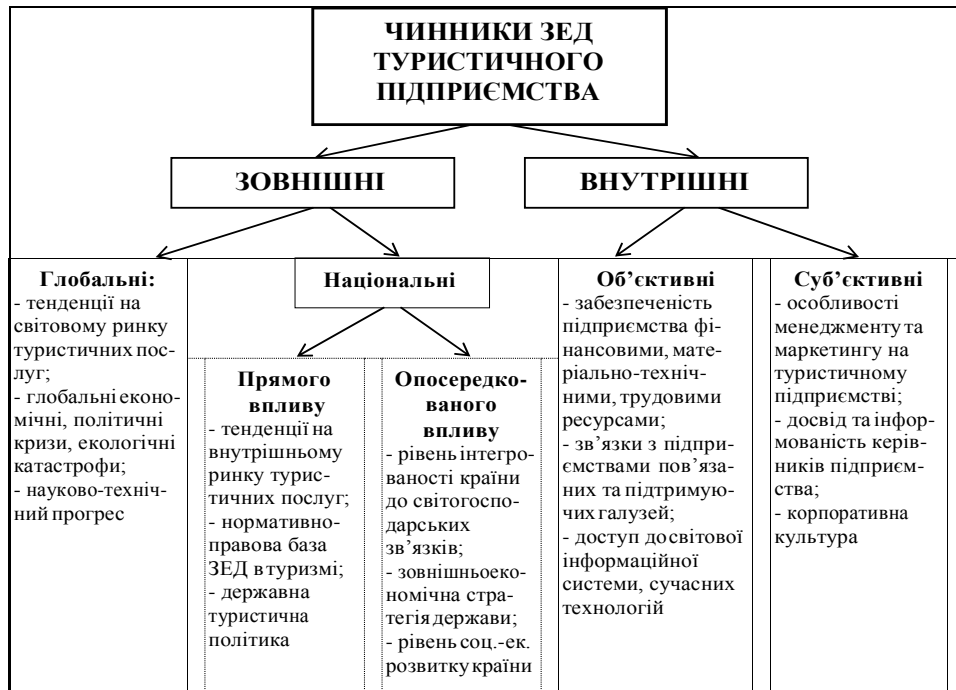
Науковою новизною отриманих результатів дослідження є методичний підхід до мотивації праці персоналу підприємств, основою якого є використання зарубіжних моделей мотивації праці з можливістю його адаптації до вітчизняних умов підприємницької діяльності.

### **3.3. Шляхи підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства**

Світовий ринок туристичних послуг має чітко виражений сегментаційний характер. Основними критеріями сегментації є мотиваційний, віковий та регіональний. За мотиваційним критерієм пропонується виділяти пізнавально-розважальний (з метою задоволення духовних потреб), рекреаційний (з метою лікування, оздоровлення чи відпочинку) та діловий (з метою задоволення ділових інтересів) сегменти; за віковим критерієм – дитячо-молодіжний; дорослий; осіб “третього віку”; за регіональним критерієм – інтенсивних зустрічних потоків туристичних продуктів, зустрічних потоків туристичних продуктів з переважанням експорту, зустрічних потоків туристичних продуктів з переважанням імпорту, односторонніх експортних потоків туристичних продуктів[15].

Зовнішньоекономічна діяльність туристичних підприємств розглядається як вид ЗЕД, що забезпечує надання різного роду туристичних послуг і продаж товарів туристичного попиту іноземним туристам у країні базування та вітчизняним туристам за рубежем з метою задоволення їх культурних, ділових та інших потреб й отримання прибутків. Важливим аспектом управління зовнішньоекономічною діяльністю туристичних підприємств є адекватна, реалістична оцінка чинників та безпеки її здійснення. Всю сукупність чинників, які впливають на характер та

особливості зовнішньоекономічної діяльності туристичних підприємств, можна розділити на дві групи: зовнішні (зовнішні по відношенню до туризму умови господарювання, середовище розвитку туристичного бізнесу) та внутрішні (внутрішні фактори, що безпосередньо пов'язані із туристичною діяльністю) (рис.3.2).



**Рис. 3.2. Чинники зовнішньоекономічної діяльності туристичного підприємства**

Джерело: розроблено на основі [15]

У свою чергу, зовнішні чинники можна поділити на глобальні та національні (прямого й опосередкованого впливу), внутрішні – на об'єктивні та суб'єктивні. Результатом аналізу впливу зовнішніх чинників є оцінка сприятливості середовища розвитку ЗЕД туристичного підприємства, внутрішніх чинників – оцінка його зовнішньоекономічного потенціалу.

Проведений аналіз конкурентних переваг національних туристичних підприємств дозволив визначити в якості сильних позицій рівень забезпеченості туристичними ресурсами для виходу на пізнавально-розважальний та рекреаційно-оздоровчий сегменти зовнішніх ринків; нейтральних – рівень розвитку підтримуючих та пов'язаних галузей (зокрема, громадського харчування, банківських послуг), туристичну політику уряду; слабких –



рівень забезпеченості фінансовими ресурсами, умови внутрішнього попиту.

Сучасні процеси, що відбуваються у світовій економіці мають бути враховані при розробці макроекономічної стратегії виходу туристичних підприємств країни, і зокрема ТОВ «Цитадель», на зовнішні ринки (зокрема, зростання ролі зовнішніх чинників, збільшення впливу мікросередовища здійснення ЗЕД туристичних підприємств, посилення взаємозв'язку між розвитком ЗЕД туристичних підприємств та вирішенням соціальних, екологічних проблем).

Найістотнішими проблемами зовнішньоекономічної діяльності у сфері туризму в Україні, що впливають на обґрунтування напрямів макроекономічної стратегії виходу національних підприємств на зовнішні ринки туристичних послуг є: недостатній рівень фінансування туристичної галузі, невідповідність стану туристичної інфраструктури міжнародним стандартам, слабкий зв'язок пов'язаних та підтримуючих галузей із туристичною, невизначеність зовнішньоекономічних стратегій більшості національних туристичних підприємств, недосконалість туристичної політики уряду та нормативно-правової бази розвитку туризму, неефективне використання потенціалу туристичних ресурсів.

Нами обґрунтовано п'ять основних напрямів макроекономічної стратегії виходу України на зовнішні ринки туристичних послуг та відповідні системи заходів. Такими напрямами є:

- удосконалення правових засад регулювання зовнішньоекономічних зв'язків туристичних підприємств, зокрема уніфікація державних стандартів туристичних послуг відповідно до загальноприйнятих міжнародних норм, надання пільг для вітчизняних туристичних підприємств – експортерів послуг, надання статусу територій з особливим режимом зовнішньоекономічної діяльності перспективним туристичним центрам України, створення правових засад транскордонного співробітництва в галузі туризму;

- підвищення рівня фінансування привабливих для іноземних туристів туристичних об'єктів та відповідної інфраструктури, передусім у регіонах із

достатнім туристичним потенціалом та низьким рівнем його використання;

- забезпечення відповідності рівня якості туристичних послуг міжнародним стандартам шляхом проведення повної інвентаризації об'єктів туристичної інфраструктури, активного розвитку міжнародних пасажирських перевезень мережею міжнародних транспортних коридорів, стимулювання міжнародного франчайзингу, системи логістики в туризмі, істотної зміни системи підготовки кадрів тощо;

- створення національної туристичної рекламно-інформаційної мережі;

- стимулювання всебічного використання національними підприємствами туристичних ресурсів країни, переваг місцезорозташування шляхом створення державного кадастру туристичних ресурсів України та її регіонів, використання як традиційних на рекреаційно-оздоровчому та пізнавально-розважальному сегментах зовнішніх ринків туристичних ресурсів Причорноморсько-Приазовського, Карпатського регіонів, Києва та Львова, так і нових ресурсів зеленого та екологічного туризму[15].

Світова практика свідчить про високу результативність господарської діяльності значної кількості різноманітних кластерів, підтверджуючи їх конкурентні переваги порівняно із традиційними формами організації бізнесу. Тому з метою підвищення конкурентоспроможності національних туристичних підприємств (передусім ТОВ «Цитадель») при виході на зовнішні ринки вважаємо обґрунтованим запровадження туристичних кластерів і в Україні.

Туристичний кластер (від англ. cluster – гроно, букет, блок, пакет, або група, скупчення людей чи предметів) трактується як система інтенсивної виробничо-технологічної та інформаційної взаємодії туристичних підприємств, постачальників базових та додаткових послуг із приводу створення спільного туристичного продукту. До туристичних кластерів відносяться групи підприємств, сконцентрованих географічно в межах регіону, які спільно використовують туристичні ресурси, спеціалізовану туристичну інфраструктуру, локальні ринки праці, здійснюють спільну маркетингову та рекламно-інформаційну діяльність[17].

Основними перевагами кластерної моделі організації туристичної діяльності національних підприємств є: використання ефекту масштабу (коли економічна ефективність спільної діяльності об'єднаних у туристичний кластер підприємств є вищою порівняно з відокремленою діяльністю, коли отримується можливість формувати необхідну „критичну масу” для вирішення різноманітних організаційно-управлінських питань), розширення доступу до інновацій (досягається за рахунок зустрічних міжфірмових потоків ідей та інформації), формування локального галузевого ринку праці (дозволяє здійснювати обмін співробітниками, їх стажування, підвищення кваліфікації), зменшення собівартості послуг за рахунок спільного використання туристичних ресурсів та туристичної інфраструктури, розширення кола конкуруючих між собою постачальників та споживачів туристичних послуг, розвитку кооперування, договірної спеціалізації.

З урахуванням зарубіжного та вітчизняного досвіду ТОВ «Цитадель» запропоновано використовувати типову структуру туристичного кластеру. Виділяється чотири основних сектори туристичного кластеру: сектор виробництва туристичних послуг, сервісний сектор, допоміжний сектор та сектор забезпечення життєдіяльності туристичного кластеру. Сектор виробництва туристичних послуг включає підприємства, що безпосередньо виробляють та реалізують туристичні послуги: туроператорські фірми та турагентства, заклади з розміщення, оздоровлення, перевезення, харчування та організації дозвілля туристів. Сервісний сектор об'єднує банківсько-кредитні та страхові установи, навчальні заклади туристичного профілю, наукові установи, а також бізнес-центри, лізингові компанії. Допоміжний сектор, по-перше, включає різноманітні підприємства з виробництва сувенірів, туристичного спорядження, специфічних для певної місцевості товарів, по-друге, поліграфічні підприємства, картографічні фабрики, періодичні видання, телерадіокомпанії, по-третє, органи державної влади, агенції регіонального розвитку, міжнародні та державні фонди і програми. Сектор забезпечення життєдіяльності туристичного кластеру зв'язує між собою інші сектори і координує їх діяльність. Він включає маркетинговий,

рекламно-інформаційний, логістичний та юридично-аудиторський відділи[17].

Аналіз світової практики діючих туристичних кластерів свідчить про те, що ефективним засобом оптимізації потоків туристичних продуктів, інновацій та кадрів у межах кластерів є впровадження системи логістики. Туристична логістика (від грец. лпгйуфйкз – майстерність лічби, мислення, управління) трактується як інформаційно-управлінська діяльність, спрямована на скорочення витрат та узгодження в часі надання всіх складових комплексних туристичних послуг. Основними сферами застосування логістики в туристичному кластері є інформаційна, транспортна, кадрова та сервісна (рис. 3.3).

Виходячи із загальноприйнятих класифікацій кластерів, можна зробити висновок, що в Україні конкурентні та зрілі туристичні кластери знаходяться у стадії становлення. У разі успішної реалізації кластерної моделі потенційними можуть стати кластери у Києві, Львові, Чернігівській, Закарпатській областях.



*Рис.3.3. Місце логістики в туристичному кластері*

Джерело: розроблено на основі [15]

Стратегічними туристичними кластерами, що мають відігравати істотну роль в економічному розвитку відповідних територій, є туристичний кластер історичних малих міст Західної України, кластер агро-екотуризму „Оберіг” (Хмельницька область), а також ряд інших, які мають бути створені у сфері сільського зеленого туризму по всій території України. До групи стабілізуючих відноситься туристичний кластер у Миргороді, який спрямований на забезпечення диверсифікації в регіоні економічної діяльності.

Таким чином, з метою підвищення конкурентоспроможності національних туристичних підприємств при виході на зовнішні ринки гами

запропоновано необхідність впровадження кластерної моделі організації туристичної діяльності. Туристичний кластер трактується як система інтенсивної виробничо-технологічної та інформаційної взаємодії туристичних підприємств, постачальників базових та додаткових послуг із приводу створення спільного туристичного продукту. З урахуванням зарубіжного та вітчизняного досвіду запропоновано типову структуру туристичного кластеру, у складі якої рекомендується створення чотирьох секторів: виробництва туристичних послуг, сервісного, допоміжного та забезпечення життєдіяльності туристичного кластеру. Ефективним засобом оптимізації потоків туристичних продуктів, інновацій та кадрів у межах кластерів є впровадження системи туристичної логістики, що трактується як інформаційно-управлінська діяльність, спрямована на скорочення витрат та узгодження в часі надання всіх складових комплексних туристичних послуг.

### **Висновки до розділу 3**

Результати проведеного дослідження удосконалення мотивації праці та підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства дали підставу зробити наступні висновки:

1. 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 слід зауважити, що керівництву ТОВ «Цитадель» необхідно орієнтуватися на високорозвинені країни і використовувати подібні інструменти мотивування, коригуючи їх під власних працівників. 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.

2. 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.

Проаналізувавши зарубіжні моделі мотивації праці персоналу пропонуємо адаптувати їх переваги у практичну діяльність туристичних підприємств України, і зокрема в ТОВ «Цитадель». 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.

3. Проведений аналіз конкурентних переваг національних туристичних підприємств дозволив визначити в якості сильних позицій рівень забезпеченості туристичними ресурсами для виходу на пізнавально-розважальний та рекреаційно-оздоровчий сегменти зовнішніх ринків; нейтральних – рівень розвитку підтримуючих та пов'язаних галузей (зокрема, громадського

харчування, банківських послуг), туристичну політику уряду; слабких – рівень забезпеченості фінансовими ресурсами, умови внутрішнього попиту.

Сучасні процеси, що відбуваються у світовій економіці мають бути враховані при розробці макроекономічної стратегії виходу туристичних підприємств країни, і зокрема ТОВ «Цитадель», на зовнішні ринки (зокрема, зростання ролі зовнішніх чинників, збільшення впливу мікросередовища здійснення ЗЕД туристичних підприємств, посилення взаємозв'язку між розвитком ЗЕД туристичних підприємств та вирішенням соціальних, екологічних проблем).

Найістотнішими проблемами зовнішньоекономічної діяльності у сфері туризму в Україні, що впливають на обґрунтування напрямів макроекономічної стратегії виходу національних підприємств на зовнішні ринки туристичних послуг є: недостатній рівень фінансування туристичної галузі, невідповідність стану туристичної інфраструктури міжнародним стандартам, слабкий зв'язок пов'язаних та підтримуючих галузей із туристичною, невизначеність зовнішньоекономічних стратегій більшості національних туристичних підприємств, недосконалість туристичної політики уряду та нормативно-правової бази розвитку туризму, неефективне використання потенціалу туристичних ресурсів.

З метою підвищення конкурентоспроможності національних туристичних підприємств при виході на зовнішні ринки нами запропоновано необхідність впровадження кластерної моделі організації туристичної діяльності. Туристичний кластер трактується як система інтенсивної виробничо-технологічної та інформаційної взаємодії туристичних підприємств, постачальників базових та додаткових послуг із приводу створення спільного туристичного продукту. З урахуванням зарубіжного та вітчизняного досвіду запропоновано типову структуру туристичного кластеру, у складі якої рекомендується створення чотирьох секторів: виробництва туристичних послуг, сервісного, допоміжного та забезпечення життєдіяльності туристичного кластеру. Ефективним засобом оптимізації потоків туристичних продуктів, інновацій та кадрів у межах кластерів є



впровадження системи туристичної логістики, що трактується як інформаційно-управлінська діяльність, спрямована на скорочення витрат та узгодження в часі надання всіх складових комплексних туристичних послуг.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Результати проведеного дослідження теоретичних та практичних аспектів щодо удосконалення мотивації праці та підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства дали підставу зробити наступні висновки:

1. Ринковий процес в Україні передбачає зміну економічної структури підприємств, що пов'язано із створенням у сфері трудової діяльності принципово нової системи мотивації праці. Мотивація праці це система факторів внутрішнього і зовнішнього впливу, які спонукають персонал до активної діяльності задля досягнення як особистих цілей, так і цілей підприємства. Якщо працівник мотивований - він зацікавлений, а отже, створена ситуація за якої він, вирішуючи загальні цілі підприємства, задовольняє особисті потреби та свідомо обирає певний тип поведінки.

2. Існуючі сучасні методи мотивації, які використовуються в Україні, не відповідають вимогам працівників підприємства, а в більшості випадків навіть суперечать їм. На перший план висуваються матеріальні мотиви, які відіграють безумовно важливу роль у визначенні трудової поведінки робітників, однак це не означає, що нематеріальні мотиви і стимули є другорядними. На поведінку людей в процесі діяльності все більший вплив справляє трудова мотивація, яка породжується самою роботою, тобто її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці тощо. Кожна людина має потребу у змістовній, цікавій, корисній роботі, пристойних умовах праці. Вона прагне до визначеності перспектив свого зростання. Кваліфікований працівник відчуває самоповагу, самоствердження, коли результати його роботи оцінюються високо як ним самим, так і суспільством.

3. Стратегія управління персоналом виступає пріоритетним напрямом формування конкурентоспроможного, високо – професійного, відповідального і згуртованого трудового колективу, який сприяє досягненню довгострокових цілей і реалізації загальної стратегії

підприємства. Складовою стратегії управління та розвитку підприємства є мотивація персоналу. Ефективний механізм мотивації трудової діяльності, індивідуальний підхід до кожного найманого працівника призведе до зростання продуктивності праці, і як результат – до бажаної мети та досягнення головної місії підприємства – максимально можливого прибутку.

4. Об'єктом дослідження в роботі обрано туристичну компанію ТОВ «Цитадель». Будучи туроператором, ТОВ «Цитадель» представляє результати своєї діяльності в багатьох країнах. Протягом 2013-2015 рр. показники діяльності ТОВ «Цитадель» зазнали змін. Чиста виручка від реалізації товарів зросла в 2015 році порівняно з 2014 роком на 1822 тис. грн. (3,93%), собівартість від реалізації товарів за цей же період також зросла на 764 тис. грн. (2,52%). Валовий прибуток від реалізації збільшився на 1058 тис. грн. (6,66%). Чистий прибуток ТОВ «Цитадель» в 2015 році зменшився на 27 тис. грн. (0,15%) порівняно з 2014 роком, підприємство одержало прибуток в сумі 18521 тис. грн. проти 18548 тис. грн. прибутку в 2014 році. Отже, керівництву підприємства потрібно і надалі краще проводити внутрішню політику, завданнями якої є пошук резервів економії витрат, впроваджувати заходи для підвищення доходів, підвищувати оборотність активів, вводити додаткові пільги та послуги для покупців.

5. Об'єктом управління в ТОВ «Цитадель» є персонал підприємства, тому в роботі було проведено кількісну та якісну характеристику основних елементів системи управління товариством. Для цього було проведено аналіз загальної структури персоналу за категоріями зайнятих у виробничому та управлінському процесі підприємства, оцінку чисельності окремих категорій працівників, аналіз вікової структуру персоналу, охарактеризовано загальну освітню структуру персоналу, охарактеризовано показники плинності персоналу, а також проведено аналіз структури та складу фонду заробітної плати. Незважаючи на зниження середньоспискової чисельності працівників зростає фонд оплати праці у 2015 р., що є позитивним у діяльності ТОВ «Цитадель» для заохочення нових кваліфікованих кадрів. Як бачимо інші заохочувальні та компенсаційні виплати зменшилися в 2015 році проти

2013 року на 50,1 тис.грн. та проти 2014 року на 78,0 тис.грн., що свідчить про низький рівень стимулювання працівників підприємства. На жаль, проблема мотивації праці в туристичному підприємстві ТОВ «Цитадель» не вирішується на належному рівні, що мало б позитивний вплив на рівень розвитку підприємства, його трудового потенціалу, розширення й поліпшення якості послуг, що надаються туристичною фірмою. На основі проведеної оцінки мотивації праці працівників в туристичному підприємстві ТОВ «Цитадель» вважаємо за доцільне:- підвищувати зацікавленість працівників за допомогою мотивації їх праці; забезпечувати правильне співвідношення між зростанням продуктивності праці та заробітною платою; здійснювати систематичну оцінку трудової діяльності працівників підприємства. Керівництво організації має прагнути досягти оптимального співвідношення показників оцінки трудової діяльності, тим самим стимулюючи продуктивну ефективну працю. З метою сприяння її зростання, поліпшення якості роботи, підвищення ефективності функціонування організацій і поліпшення на цій основі матеріального й культурного рівня життя робітників, зміцнення трудової дисципліни й поступового перетворення праці на благо суспільства в першу життєву потребу кожної працездатної людини одним з найбільш важливих регуляторів відносин стосовно заробітної плати є колективний договір на підприємстві. Він не вичерпує всіх способів договірного регулювання оплати праці в організації, але ним і не встановлюються умови оплати праці, що погіршують становище працівників ТОВ «Цитадель» у порівнянні із законодавством.

6. Сучасне економічне середовище характ еризується посиленням динамізму протікання всіх процесів, у тому числі й конкурентної боротьби. Тому перед підприємством ТОВ «Цитадель», орієнтованим на міжнародний ринок, виникає проблема формування стійких конкурентних переваг із метою ефективного функціонування на зарубіжному конкурентному ринку. В роботі було розглянуто динаміку загального обсягу імпорتنих та експортних операцій ТОВ «Цитадель» за 2013-2015 рр. ТОВ «Цитадель» в 2015 році найбільше експортувало свої послуги до Єгипту на суму 2112, 8

тис. грн., до Туреччини на суму 2017,5 тис. грн., до Сполучених штатів Америки на суму 923,5 тис. грн. та до Багамських островів на суму 857,4 тис. грн. Згідно проведених розрахунків ефект експортних операцій в 2015 році склав 1540,4 тис. грн., що на 60,3 тис. грн. більше проти 2013 року та на 71,5 тис. грн. проти 2014 року. Ефективність експортних операцій протягом 2013-2015 рр. практично не змінювалась і склала в 2015 році - 1,19. Отже, проведена оцінка експортних операцій ТОВ «Цитадель» показала, що показник ефекту експортних операцій підприємства в 2015 році збільшився проти 2014 року, що є позитивним результатом. Але завдяки багаторічному досвіду, постійному розвитку, оновленню турів, на сьогоднішній день ТОВ «Цитадель» є підприємством лідером у своїй галузі. Забезпечення конкурентоспроможності туристичних послуг ТОВ «Цитадель» на зовнішньому ринку залишається основним завданням підприємства.

7. 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 слід зауважити, що керівництву ТОВ «Цитадель» необхідно орієнтуватися на високорозвинені країни і використовувати подібні інструменти мотивування, коригуючи їх під власних працівників. 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.

8. 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.

Проаналізувавши зарубіжні моделі мотивації праці персоналу пропонуємо адаптувати їх переваги у практичну діяльність туристичних підприємств України, і зокрема в ТОВ «Цитадель». 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.

9. Проведений аналіз конкурентних переваг національних туристичних підприємств дозволив визначити в якості сильних позицій рівень забезпеченості туристичними ресурсами для виходу на пізнавально-розважальний та рекреаційно-оздоровчий сегменти зовнішніх ринків; нейтральних – рівень розвитку підтримуючих та пов'язаних галузей (зокрема, громадського харчування, банківських послуг), туристичну політику уряду; слабких – рівень забезпеченості фінансовими ресурсами, умови внутрішнього попиту.

Сучасні процеси, що відбуваються у світовій економіці мають бути враховані при розробці макроекономічної стратегії виходу туристичних

підприємств країни, і зокрема ТОВ «Цитадель», на зовнішні ринки (зокрема, зростання ролі зовнішніх чинників, збільшення впливу мікросередовища здійснення ЗЕД туристичних підприємств, посилення взаємозв'язку між розвитком ЗЕД туристичних підприємств та вирішенням соціальних, екологічних проблем).

Найістотнішими проблемами зовнішньоекономічної діяльності у сфері туризму в Україні, що впливають на обґрунтування напрямів макроекономічної стратегії виходу національних підприємств на зовнішні ринки туристичних послуг є: недостатній рівень фінансування туристичної галузі, невідповідність стану туристичної інфраструктури міжнародним стандартам, слабкий зв'язок пов'язаних та підтримуючих галузей із туристичною, невизначеність зовнішньоекономічних стратегій більшості національних туристичних підприємств, недосконалість туристичної політики уряду та нормативно-правової бази розвитку туризму, неефективне використання потенціалу туристичних ресурсів.

З метою підвищення конкурентоспроможності національних туристичних підприємств при виході на зовнішні ринки нами запропоновано необхідність впровадження кластерної моделі організації туристичної діяльності. Туристичний кластер трактується як система інтенсивної виробничо-технологічної та інформаційної взаємодії туристичних підприємств, постачальників базових та додаткових послуг із приводу створення спільного туристичного продукту. З урахуванням зарубіжного та вітчизняного досвіду запропоновано типову структуру туристичного кластеру, у складі якої рекомендується створення чотирьох секторів: виробництва туристичних послуг, сервісного, допоміжного та забезпечення життєдіяльності туристичного кластеру. Ефективним засобом оптимізації потоків туристичних продуктів, інновацій та кадрів у межах кластерів є впровадження системи туристичної логістики, що трактується як інформаційно-управлінська діяльність, спрямована на скорочення витрат та узгодження в часі надання всіх складових комплексних туристичних послуг.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Абрамов В.В. Історія туризму / В.В. Абрамов, М.В. Тонкошкур. – Харк. нац. акад. міськ . госп-ва. – Х: ХНАМГ, 2010. – 294 с.
2. Адаменко Е. Школа линейного менеджера. Профессиональное обучение персонала/ Е.Адаменко: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=691>.
3. Андреева Е. Компании, у которых есть чему поучиться /Е. Андреева. – К.: Стандарт, 2004. – 296 с.
4. Балабанов И.Т. Экономика туризма: учебник / И.Т. Балабанов, А.И. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 508 с.
5. Бенях В. В. Еволюція сутності мотивації праці / В. В. Бенях // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. - 2010. - № 4(3). - С. 223-227.
6. Берг О. Мотивация на ура / О. Берг [Электронный ресурс]. –Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/motivaciya-na-ura>.
7. Бех И. Д. Нравственность личности: стратегии становления / И. Д. Бех. – Ровно: Редакц.-изд. отдел управлений печати, 1991. – 146 с.
8. Бовыкин В. И. Новый менеджмент: Решение проблем управления. Повышение в десятки раз темпов роста капитала / В. И. Бовыкин. – Изд. 2-ое, доп. и перераб. – М.: Экономика, 2014. – 361 с.
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.



- 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 науково-практичної 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.dissert.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. Гринько [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/socgum/znpchdtu/2009\\_24/articles/38\\_Grinko.pdf](http://www.nbu.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.

- 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](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 /илиоокружающей 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.

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/upravlenierazvitiem-personala-motivaciyamotivaciya-motivaiya.html>
34. Кича Л. М. Особливості закордонного досвіду мотивації праці / Л. М. Кича [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VPDTU\\_ek\\_2013\\_26\\_10.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/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. Ключков А. Р. Мотивація персоналу на стратегію компанії. Управління персоналом / А. Ключков // 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](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](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.

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.

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. Мушкін І. Нематеріальна мотивація продуктивності праці / І. Мушкін // Персонал. – 2009. – № 4. – С. 44-49.
61. Мэйо Э. Социальные проблемы индустриальной цивилизации / Э. Мэйо. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2000. – 315 с.
62. Немов Р. С. Психология: учебник: в 3 кн. / Р. С. Немов. – 4-е изд. – М.: Гуманитарный издательский центр Владос, 2003. – Кн.1: Общие основы психологии. – 688 с.
63. Петиченко А. М. Измените систему мотивации. Методы менеджмента качества / А. Петиченко // Стандарты и качество. – № 1. – М. – 2007. – С. 56–60.

64. Погорелов М. І. Сучасні проблеми мотивації працівників та шляхи їх вирішення / М. І. Погорелов, А. Д. Гордієнко // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер.: Технічний прогрес та ефективність виробництва. - 2013. - № 22. - С. 105-109.
65. Польова В. В. Мотивація як фактор підвищення ефективності трудової поведінки працівників / В. В. Польова. // Економіка. Управління. Інновації. - 2014. - № 1 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2014\\_1\\_90](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_1_90)
66. Просянчук Б. Л. Система мотивації та стимулювання праці, як складова процесу розвитку продуктивних сил [Електронний ресурс] / Б. Л. Просянчук // Бізнес-навігатор. - 2015. - № 1. - С. 86-93.
67. Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу / С.В. Рукасов // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. – 2009. – № 5. – С. 93–96.
68. Скриньковський Р. М. Діагностика ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві та відповідальність за порушення законодавства про оплату праці / Р. М. Скриньковський, Х. М. Машталір, О. О. Коропецький // Міжнародний науковий журнал. - 2016. - № 9. - С. 133-138.
69. Слабко Я. Я. Основні поняття і концепції мотивації праці / Я. Я. Слабко // Грани. - 2013. - № 12. - С. 37-43.
70. Стаценко Є. В. Адаптація міжнародних нематеріальних методів мотивації персоналу до сучасної системи стимулювання праці в Україні / Є. В. Стаценко, Ю. В. Лобода // Економіка та управління. – 2011. – С. 11–13.
71. Стрельбіцький П. А. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні / П. А. Стрельбіцький, О. П. Стрельбіцька // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. - 2015. - Вип. 10. - С. 323-333.
72. Стрижеус Л. В. Сутність та необхідність оцінки мотивації праці персоналу / Л. В. Стрижеус, Т. І. Плахутіна // Економічні науки. Сер.: Економіка та менеджмент. - 2013. - Вип. 10. - С. 200-212.

- 73.Сукач О. О. Взаємозв'язок мотивації персоналу та ефективності витрат на оплату праці / О. О. Сукач // Бізнес Інформ. - 2015. - № 6. - С. 154-159.
- 74.Татомир І. Л. Еволюція наукових поглядів на проблеми мотивації праці в теоріях представників різних економічних шкіл і течій / І. Л. Татомир // Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Економіка. - 2010. - Вип. 8. - С. 244-254.
- 75.Терещенко Д. А. Мотивація трудової діяльності працівників як функція управління на підприємстві / Д. А. Терещенко, Д. О. Сабадаш // Науковий вісник будівництва. - 2015. - № 3. - С. 188-191.
- 76.Ткачова С. С. Комплексний аналіз мотивації праці та якості обслуговування у закладах ресторанного господарства / С. С. Ткачова, О. М. Цибіна // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2009. - Вип. 2. - С. 644-649.
- 77.Топчєєва Ю. В. Мотивація працівників як засіб забезпечення та зміцнення трудової дисципліни / Ю. В. Топчєєва // Форум права. – 2012. – № 4. – С. 908–912
- 78.Тужилкіна О. В. Основні напрями забезпечення ефективної мотивації праці з метою підвищення якості трудового життя / О. В. Тужилкіна // Бізнес Інформ. - 2014. - № 9. - С. 184-189.
- 79.Чебан А. А. Ефективна система мотивації праці як елемент підвищення конкурентоспроможності підприємства / А. А. Чебан // Молодий вчений. - 2015. - № 11. - С. 104-108.
- 80.Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства / А. В. Чернишова // Молодий вчений. - 2016. - № 6. - С. 141-145.
- 81.Чірікова Н. М. Мотиваційні теорії персоналу і управління мотивацією праці / Н. М. Чірікова // Молодий вчений. - 2015. - № 11. - С. 109-113.
- 82.Шаповал О. А. Теоретичні аспекти системи мотивації праці персоналу підприємства / О. А. Шаповал // Молодий вчений. - 2016. - № 4. - С. 220-223.

- 83.Шумаєва Е. А. Особливості зарубіжних моделей управління мотивацією праці персоналу / Е. А. Шумаєва, О. Є. Пода // Економіка та управління. – 2012. – С. 5–7.
- 84.Шура Н. О. Розробка дієвої теорії мотивації працівників на вітчизняних підприємствах із застосуванням концепції саморозвитку [Електронний ресурс] / Н. О. Шура, В. В. Швед // Агросвіт. - 2015. - № 8. - С. 64-69.
- 85.Щебликіна І. О. Проблеми мотивації та стимулювання працівників в організації / І. О. Щебликіна // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). - 2013. - № 2(5). - С. 294-299.
- 86.Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности / Г. Эмерсон. – М.: Республика, 1992. – 351 с.
- 87.Яхтер А. Мотивація праці як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства / А. Яхтер // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. - 2014. - Вип. 37(2). - С. 128-134.