

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Центр заочної дистанційної та вечірньої форм навчання**  
**Кафедра управління імені Олега Балацького**

Наказ ректора про  
затвердження теми

Шифр \_\_\_\_\_  
„До захисту допускається”  
завідувачка кафедри  
\_\_\_\_\_ Г.О.Швіндіна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**  
**на тему**  
**Аналіз системи управління персоналом підприємства**

за спеціальністю 073 «Менеджмент»

*Здобувач вищої освіти*

*гр. Мз-71с*  
*Моїсеєнко А.О.*

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело \_\_\_\_\_ ПІБ студента

*Науковий керівник*

**к.е.н., доц., Валенкевич Л.П.**

Суми – 2021 рік

**АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
ПІДПРИЄМСТВА  
ЗМІСТ**

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Сутність і значення управління персоналом підприємства.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 Аналіз управління персоналом основних компонентів системи .....</b>	<b>9</b>
<b>1.3 Методи формування системи управління персоналом .....</b>	<b>20</b>
<b>РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПП «УЛЬТРАТУРПЛЮС».....</b>	<b>24</b>
<b>2.1 Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності ПП     «УльтраТурПлюс» .....</b>	<b>24</b>
<b>2.2 Кількісний та якісний аналіз працівників на підприємстві ПП     «УльтраТурПлюс» .....</b>	<b>29</b>
<b>2.3 Основні тенденції розвитку управління персоналу на ПП     «УльтраТурПлюс» .....</b>	<b>34</b>
<b>РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....</b>	<b>37</b>
<b>3.1 Світовий досвід побудови системи управління персоналом.....</b>	<b>37</b>
<b>3.2 Напрями підвищення ефективності системи управління на     підприємстві «УльтраТурПлюс» .....</b>	<b>44</b>
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>47</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>50</b>

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Не можна заперечувати, що ефективне управління персоналом та раціональне кадрове забезпечення є основою діяльності будь-якого підприємства. Адже не можна не погодитися з тим твердженням, що людський капітал є основою творчим в функціонуванні сучасного підприємства. Саме тому, необхідно більш детально та відповідно до вимог сьогодення розглянути підходи до аналізу управління персоналом підприємства.

Не можна сказати, що дана тема є недостатньо дослідженою, навпаки дане питання вже освітлено наступними вітчизняними вченими: Андрушків Б.М., Виноградський М.Д, Войнатенко М.О., Гавкалова Н.Л., Макаровська Т.П. та інші. А також зарубіжними науковцями: Arthur M., Hofstede G., Laurent A..

Мета та завдання дослідження. Метою є виявлення та підвищення ефективності проблемних питань управління персоналом.

Для досягнення мети виокремлено наступні завдання:

- аналіз системи управління персоналом підприємства на прикладі приватного підприємства «УльтратурПлюс».
- дослідження та запровадження закордонного досвіду управління персоналом;
- запропонувати власні напрями підвищення ефективності системи управління на підприємстві.

Предмет та об'єкт дослідження. Предметом дослідження є система управління персоналом приватного підприємства «УльтратурПлюс».

Об'єктом дослідження є сфера суспільних відносин, що виникає в системі управління персоналом підприємства як системі наукових знань.

Методи дослідження. У роботі використано метод системного аналізу, при дослідженні системи управління персоналом на підприємстві, також при оцінці кількісного та якісного складу було використано структурно-

аналітичний та статистичний методи. При аналізі світового досвіду управління персоналом використовувався метод критичного аналізу.

Структура роботи. Структуру роботи складає вступ, три розділи, що поділено на підрозділи, висновки та список використаних джерел.

## **РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1 Сутність і значення управління персоналом підприємства**

Управління персоналом - це цілеспрямована координація суспільного процесу відтворення, до складу якого входить управління ресурсами людини.

Особливість ресурсів людини:

- по-перше, люди мудрі, і реагують вони на управління продумано, а не механічно, такий процес відносин називають двостороннім;
- по-друге еволюція;
- по-третє, ці відносини будуються на довгостроковій основі, оскільки робоче життя людини може тривати 30-50 років;
- нарешті, люди входять в організацію свідомо з конкретними цілями та мотивацією.

Розвиток суспільної продуктивності супроводжується поглибленням поділу праці, тобто поділ праці розбивається на різні процеси. Тому об'єктивно необхідно координувати ці процеси в організованій системі (трудовий колектив, підприємство, об'єднання, галузь, економіка). Управління - відповідальність за організацію колективної діяльності людей та елементів технологій та технічних систем у відповідній формі. Тобто це відбувається скрізь, де на об'єкт або систему необхідно впливати відповідно, щоб організувати або здійснити перехід в інший стан.

В системі управління є елементи які водночас і суб'єкти, і об'єкти управління.

«Об'єкт управління – це людина(працівник) а також певна кількість людей(працівників), які є трудовим колективом. Особливі вони тим, що взаємодіють, за рахунок спільних цілей.» [35, с.89].

«Суб'єкт управління – це група людей(працівників), які здійснюють певні функції робітників кадрової служби та різних керівників, які виконують функцію управління, що стосується їх підлеглих» [32 с. 36].

Управління персоналом за допомогою взаємопов'язаних організацій-економічні та соціальні заходи систематично і систематично впливають на формування, розподіл і перерозподіл робочої сили підприємства (установи), створюючи умови для використання якості праці працівників (праці) забезпечити ефективність роботи підприємства та загальний розвиток працівників.

Призначення управління персоналом: економіка, технології; виробництво та комерція; соціальне; дерево цілей схеми керуючої організації [32, с.56].

З точки зору науки, предметом управління робітників є вивчення відносин робітників в процесі виробництва для ефективного використання їх потенціалу згідно умов діяльності виробничих схем.

Основна мета управління працівниками [10, с.97]:

розвиток висококваліфікованого персоналу, який буде нести відповідальність за доручену справу з новітнім економічним мисленням та з розумінням професійної гордості;

формування громадської ефективності працівників.

Призначення управління персоналом як цілісної системи полягає в таких функціях: [19, с.45]:

- організаційна – це проектування потреб і джерел добору персоналу;
- соціально-економічна – це забезпечення раціонального зміцнення та використання працівників;
- відтворювальна – це забезпечення освідченості персоналу.

Таким чином можна зазначити, що управління персоналом - це не тільки наука, а й мистецтво результативного управління персоналом у професійній сфері. Це послідовність методів, принципів, та механізмів для оптимізації розподілу персоналу, процвітання та стимулювання та практичного використання персоналу. Також необхідно дотримуватися філософії розвитку

компанії, відстоювати інтереси персоналу та дотримуватися трудових норм з точки зору формування персоналу, інтеграції (стабільності) та використання.

Управління персоналом необхідно зосередитись на тенденціях розвитку та плані розвитку організації, а для досягнення її основних цілей необхідно враховувати такі аспекти: довгостроковий розвиток організації; забезпечення незалежності ринку; отримання відповідних дивідендів; самозалучення коштів для розвитку підприємств; підтримка фінансового балансу; Закріплення досягнутого.

На цій основі голоними завданнями управління персоналом є вдосконалення: кадрової політики; використання та розвитку персоналу; відбору та впровадження методів управління персоналом; Вибір системи оплати та заохочення.

Управління персоналом виконується на основі основних принципів. Принципи в галузі управління персоналом - це головні вихідні положення, вони розкривають основний зміст наукової і практичної діяльності в данній галузі.[6, с. 85].

У в світі існують підходи стосовно визначення принципів управління працівниками. А. М. Аверін і А. Я. Кібанов зазначили такі норми управління:

- автономність - відносна незалежність різних частин управління людськими ресурсами;
- адаптивність - гнучкість та адаптація управління людськими ресурсами до постійно мінливих умов;
- оплата праці персоналу за результатами роботи;
- ієрархічність - взаємодія між управлінням людськими ресурсами на різних рівнях управління;
- колегіальність - взаємодія між менеджерами з персоналу;
- комплексність - врахування факторів, що впливають на управління людськими ресурсами;
- концентрація - усунення дублювання та концентрації в управлінні персоналом для вирішення поставлених перед організацією завдань;

- багатоаспектність - використання різних каналів в управлінні персоналом: адміністративних, юридичних та ін.;
- науковість - використання наукових результатів в управлінні людськими ресурсами;
- оперативність - своєчасне прийняття рішень;
- оптимальність - різноманітність і підбір найбільш оптимального варіанту;
- перспективність - врахування перспектив організації;
- плановість - планування роботи з працівниками;
- добір і розстановка кадрів - відповідність працівників їх кваліфікації та навичкам, потребам та інтересам організації;
- наступність - існування спільної основи для вдосконалення системи управління людськими ресурсами ;
- ротація - можливість брати на себе функції інших працівників;
- узгодженість - узгоджені відносини між управлінням персоналом ;
- спеціалізація - поділ праці між керівниками, фахівцями та співробітниками;
- стійкість системи управління людськими ресурсами;
- економічність - ефективна організація та зменшення витрат на персонал.

На думку Ю. Г. Одегова, принципи праці співробітників можна розділити на загальні принципи праці співробітників та принципи організаційної роботи. Серед загальних принципів він згадав такі принципи: ефективність, поступовість, доцільність, складність, ефективність, оптимальність, простота, науковість, ієрархічність, автономність, послідовність, стійкість, багатогранність, організаційні принципи планування, винагороди, відбору та розміщення, ефективна зайнятість , ротація та робота зі співробітниками: орієнтація на управління, концентрація, спеціалізація, паралельність, адаптивність (гнучкість), безперервність, безперервність, ритмічність та



технічна єдність Оптимальне співвідношення статі, комфорту та співпраці в управлінні [15, с. 21].

Управління людськими ресурсами повинно зосередитись на таких позиція:

- людина – джерело доходу;
- вся діяльність організації налаштована на досягнення економічних результатів та отримання прибутку;
- Успішна робота можлива лише в тому випадку, якщо організація оснащена високопрофесійними працівниками; компанія цінна для своїх працівників.

Багато закордонних економістів вважають, що основним змістом роботи з персоналом є: відповідно до стратегічних цілей організації, використання особистих можливостей персоналу, головним чином для оволодіння новим обладнанням і технологіями; інтеграція бажань, потреб та мотивації працівників з інтереси компанії.

## **1.2 Аналіз управління персоналом основних компонентів системи**

Здійснювана підприємством діяльність залежить не тільки від його технічного оснащення, наявності сучасних технологій, чітко поставленої системи контролю якості продукції, маркетингових досліджень ринкового середовища, а й від кваліфікації співробітників підприємства, ефективного управління персоналом.

Управління людськими ресурсами характер людських ресурсів можна визначити як задоволення від діяльності, яка використовує активи, щоб найефективніше направляти працівників до досягнення найвищих цілей компанії та забезпечення цілей особистої зарплати за допомогою методів її створення. Колектив традиційно опосередковано пов'язаний з фондом для забезпечення продуктивності роботи відповідної компанії. Крім того, ефективність та кількість робочих вузлів розуміються у вужчому розумінні - як

методи досягнення принципу максимального прибутку. Однак все частіше питома вага лише ефективності розглядається не лише стосовно витрат на робочу силу - як швидку економіку, основи якості, продуктивність інновацій, її прибуток, а й у більш широкому контексті і пов'язана з такими людьми особисті концепції особистого плану роботи. як пункт задоволення системи співробітників їх повагою до праці, участю в штаті працюючих людей колективу компанії, таким високим рівнем стилю самооцінки, свободою колективної роботи, мотивацією праці працівників для отримання ефективна контрольована робота [12, с. 41].

Система управління іноземними кадрами, що склалася в авангарді провідних вітчизняних туристичних підприємств, під впливом широкомасштабного впровадження передових результатів зарубіжної погодинної технології управління персоналом та кристалізації власного досвіду СРСР, охоплює такі підсистеми:

- Підсистема загального і структура лінійного керівництва. зарп Здійснює основи управління організацією в цілому, а також окремими системний функціональними і виробничими підрозділами. зайвих Функції цієї підсистеми контролю виконують: керівник організації, його заступники, керівники функціональних і виробничих підрозділів, їхні заступники, майстри, бригадири.

- Підсистема планування і маркетингу персоналу. Виконує функції розробки кадрової політики і стратегії управління персоналом, аналізу кадрового потенціалу та ринку праці, організації кадрового планування, планування і прогнозування потреби в персоналі, організації реклами, підтримки взаємозв'язку із зовнішніми джерелами, що забезпечують організацію кадрами

- Підсистема управління управлінням та контролем бухгалтерського обліку співробітників: організація співбесід, захист, підбір та система підбору персоналу, підрахунок персоналу, облік, призначення та здійснення особи. співвідношення персонального

персоналу, управління зайнятістю, записи про систему особистого управління.

- Підсистема управління виробничими відносинами. Здійснює аналіз та регулювання групових та особистих відносин, управління виробничими суперечками та стресами, соціальну та психологічну діагностику, таку відповідність етичним нормам відносин, управління взаємодією з профспілками.

- Підсистема забезпечення нормальних умов праці виконує такі функції, як відповідність вимогам психофізіології та ергономіки праці, технічна естетика, захист промисловості та навколишнього середовища, воєнізований захист організації та окремі посадові особи.

- Підсистема управління розвитком персоналу здійснює: навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації, набір та адаптацію нових працівників, оцінку персоналу, організацію кар'єри та просування по службі компанії, організацію роботи з кадровим резервом.

- Підсистема управління мотивацією поведінки персоналу виконує наступні функції: управління мотивацією трудової поведінки, нормування і тарифікація трудового процесу, розробка систем оплати праці, форм участі персоналу в прибутках і капіталі, форм морального заохочення персоналу, організація нормативно-методичного забезпечення системи управління персоналом.

- Підсистема управління соціальним розвитком здійснює: організацію суспільного харчування, управління житлово-побутовим обслуговуванням, розвитком культури і фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я і відпочинку, забезпечення дитячими установами, управління соціальними конфліктами і стресами, організацію соціального страхування.

- Підсистема розвитку організаційної структури управління виконує такі функції, як аналіз сформованої та проектування нової

оргструктури управління, розробка штатного розпису, розробка і реалізація рекомендацій з розвитку стилю і методів керівництва.

- Підсистема правового забезпечення системи управління персоналом здійснює: вирішення правових питань трудових відносин, узгодження розпорядничьких та інших документів по керуванню персоналом, вирішення правових питань господарської діяльності, проведення консультацій по юридичним питанням.

- Підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом виконує наступні функції ведення обліку і статистики персоналу: інформаційне і технічне забезпечення системи управління персоналом, забезпечення персоналу науково-технічною інформацією, організація роботи органів масової інформації організації, проведення патентно-ліцензійної діяльності.

В залежності від розмірів організацій склад підрозділів буде мінятися: в невеликих організаціях один підрозділ може виконувати функції декількох підсистем, а у великих функції кожної підсистеми, як правило, виконує окремий підрозділ [3, с. 50].

Мета концепції управління персоналом – створення системи, що ґрунтується, в основному, не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівників з інтересами підприємства в досягненні високої продуктивності праці, підвищенні ефективності виробництва, одержанні найвищих економічних результатів діяльності підприємства.

Основу концепції управління персоналом підприємства складають:

- розробка принципів, напрямків та методів управління персоналом;
- врахування роботи з персоналом на всіх рівнях стратегічного планування підприємства;
- впровадження нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу;

- визначення та проведення скоординованої єдиної тарифної політики й оплати праці;
- розробка на підприємстві економічних стимулів і соціальних гарантій;
- розробка заходів щодо соціального партнерства.

При всій різноманітності підходів до формування концепції управління персоналом важливо відмітити чотири методологічні засади.

По-перше, кожне підприємство залучає потрібні для досягнення його цілей людські ресурси, тобто здійснює підбір і ранжування співробітників.

По-друге, всі без винятку підприємства проводять навчання своїх працівників, щоб пояснити суть завдань, які перед ними ставляться, узгодити їхні навички і вміння з поставленими завданнями.

По-третє, підприємства здійснюють оцінку участі кожного із працівників у досягненні існуючих перед підприємством цілей, наприклад, щорічну атестацію.

По-четверте, кожне підприємство в тій або іншій формі винагороджує своїх співробітників, тобто компенсує витрати часу, енергії, інтелекту в досягненні цілей підприємства.

Все, що пов'язано з винагородою, є зоною підвищеної чутливості, й найменші зміни в цій сфері можуть викликати непередбачувані наслідки. Проте і тут простежується кілька нових тенденцій:

- Дедалі більш широкого поширення набувають системи плати за знання, при яких розмір винагороди працівника визначається не місцем його посади в ієрархії, а ступенем володіння ключовими для підприємства компетенціями (знаннями).
- Збільшується частка змінної частини в прибутку працівників всіх рівнів. Провідні компанії прагнуть тісно пов'язати фінансові інтереси своїх працівників із власним фінансовим станом. Понад 70% з них використовують метод пільгового продажу акцій своїм працівникам, 66%

надає їм можливість брати участь у розподілі прибутків, 70% – створює спеціальні системи за підсумками роботи підрозділу.

- Надання працівникам «гнучких» пільг. Замість традиційного набору обов'язкових пільг – медичного страхування, страхування життя тощо – сучасні компанії надають своїм працівникам можливість обрати ті пільги, які їм дійсно потрібні (в рамках визначеного бюджету).

- Поступове зменшення впливу на визначення чисельності персоналу для коригування заробітної плати залежно від традиційних факторів, таких як лише стаж та біографія професійних якостей, з метою використання навичок культури природного ринку праці. Ця тенденція не дозволяє генеральним працівникам "зупинитися на досягнутому", а нормування змушує фігуру до самовдосконалення, навіть керуючи ветеранами з 20-30-річним стажем.

Слід зазначити, що ефективні концепції управління персоналом передбачають активні дії в трьох основних напрямках:

Добір співробітників, прийняття рішення про їх переміщення або припинення контрактів повинні бути спрямовані на те, щоб забезпечити найбільш повну відповідність індивідуальних можливостей спеціалістів і складності доручених їм завдань як у даний час, так і в майбутньому. Цю відповідність персоналу виконуваний ним роботі варто розглядати в динаміці. Постійний аналіз тенденцій та змін дає змогу більш обґрунтовано підходити до вибору можливих варіантів кар'єри і необхідних програм перепідготовки працівників.

Однак жорсткий вплив ланцюжка управлінських послуг на тип конструкції колективної системи завдань та функціональні обов'язки працівників. Фундація Відомо, що для досягнення основи всіх можливих цілей щогодини можна використовувати безліч рольових варіантів організації роботи. Провідні компанії, що створюють робочі місця, прагнуть зменшити кількість горизонтальних ієрархічних рівнів розвитку та бюрократичного виявлення обмежень до системного мінімуму, щоб максимізувати постійний контроль за

місцевими умовами методів роботи. Для того щоб вітчизняні корпоративні стилі низьких показників ринку праці динамічно розвивалися, повинна існувати безпосередньо створена та інтегрована система для досягнення стимулюючих розвинених професійних ролей. Джерела Фахівці з управління людськими ресурсами в Японії можуть запропонувати величезні можливості для пошуку рішень як у моральному оформленні праці, так і в видимих формах діяльності, а також в обговоренні напрямів їх організаційних механізмів, вертикальних та горизонтальних, а також розподілу праці. новий Слід зазначити, що зараз, згідно з принципом багатьох корпоративних структур, статус використання працівників враховує управлінські послуги, а структура персоналу дозволяє їм успішно виконувати основні ролі вищезазначених функцій, завдяки їх нормування в структурах управління, можливості для них уже створені.

Служби управління персоналом несуть відповідальність за ефективність інформаційного забезпечення всієї системи управління персоналом. Це виявляється як у прийнятті рішень про переміщення працівників з одного місця на інше, так і в організації відповідної підготовки. Переважно орієнтація на переміщення «нагору» робить систему управління персоналом надмірно важкою й обмежує її можливості. Велику гнучкість дає поєднання горизонтальних і вертикальних переміщень, що застосовуються на багатьох підприємствах. Відповідальність співробітників служб управління персоналом також полягає в тому, що вони повинні довести зміст корпоративної політики в галузі управління персоналом до всіх лінійних керівників. Менеджери всіх рівнів, спеціалісти і рядові працівники повинні одержувати інформацію про тенденції розвитку фахових і кваліфікаційних потреб підприємства.

Отже концепція управління персоналом – це сукупність основних принципів, правил, цілей роботи з персоналом, конкретизованих із урахуванням типу організаційної стратегії підприємства, потенціалу персоналу, а також типу кадрової політики. Іншими словами, концепція управління персоналом є стержнем кадрової політики (персонал-стратегії), визначає її основні напрямки та підходи.

Персонал (кадри) – найважливіша частина організації, що має складну взаємопов’язану структуру. Системний аналіз дозволяє розглядати персонал як взаємозв’язок структур, виділених за різними ознаками.

Організаційна структура – це склад і підпорядкованість взаємопов’язаних ланцюгів управління (рис. 1.1).



Рисунок 1.1. - Організаційна структура

Функціональна структура відображає розподіл управлінських функцій між керівництвом та окремими підрозділами.

Рольова структура характеризує колектив за участю в творчому процесі на виробництві, у комунікаційних та поведінкових ролях.

Соціальна структура характеризує трудовий колектив за соціальними показниками (стать, вік, професія та кваліфікація, національність, освіта і т.д.).

Штатна структура визначає склад підрозділів та перелік посад, розміри посадових окладів та фонд заробітної плати.

Організаційна структура управління складається із сукупності взаємопов’язаних ланцюгів управління.

Ланцюг управління – самостійна частина організаційної структури на визначеному ступені( рівні), яка складається із апарату управління та виробничих підрозділів.



Ступінь (рівень) управління – єдність ланцюгів управління, однаково віддалених від вищого ланцюга організаційної структури.

Апарат (орган) управління – колектив працівників управляючої системи, поділений правами координації діяльності підрозділів, що має приміщення, технічні засоби, штатний розклад, положення про структурні підрозділи та посадові інструкції.

Структурний підрозділ – самостійна частина ланцюга управління (відділ, служба, дільниця), що виконує визначені задачі управління на основі положення про структурні підрозділи. Існують функціональні та виробничі підрозділи.

Функціональний структурний підрозділ є самостійною частиною апарату управління, що реалізує задачі визначеної функції управління (наприклад, підготовка виробництва, бухгалтерський облік, економічне планування). Кінцевий результат – управлінські рішення.

Виробничий структурний підрозділ – це самостійна частина ланцюга управління, яка виконує задачі оперативного управління виробництвом та забезпечує випуск продукції в матеріальній формі (перевезені вантажі, вироби, готові конструкції).

В теорії управління розрізняють декілька видів організаційних структур управління. До основних відносяться: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, матрична.

Лінійна структура реалізує принцип єдиного походження та централізму. місцевий Забезпечує виконання керівником усіх функцій на кожному рівні управління з повним підпорядкуванням йому на основі єдиного початку всіх підрозділів нижче. Натомість він звітує лише перед одним менеджером. Цей тип структури характерний для нижчих рівнів управління: головний керівник станції - головний начальник - господар. Лінійна структура була створена більше 2000 років тому в армії глави Стародавнього Риму. Римська армія була поділена на легіони, сотники та когорти. Теоретичний опис лінійної структури розвитку пізніше зробив Наполеон

Функціональна дорога структура школи передбачає підпорядкування вимоги до єдиного введення працівника (одиниці знань) багатьом культурам керівників, що стикаються один з одним, виконуючи свої функції. Внутрішня роль структури одиниць, така як інтеграція правила, створюється за принципом лінійних ресурсів. Робота Наприклад, керівник зменшеної ділянки також підпорядковується керівництву заступника директора з виробництва, торгівлі та економіки. Функціональна структура системної системи була розроблена І. Тейлором на початку 20 століття і накопичила в наш час характеристику найвищих рівнів управління зростанням в кращій економіці.

Персонал Лінійно-функціональна структура людини заснована на створенні методів структурних підрозділів та систем розподілу призначення управлінських функцій між американцями. реалізує принцип демократичного оперативного централізму, в якому ефект від підготовки та безпосереднього обговорення рішень здійснюється колективно заздалегідь, а також прийняття рішень та відповідальність за роботу - лише оборотний перший є менеджером особисто. Концепція управління синтезує найкращі властивості загальної лінійної структури (загальна чітка увага до зв'язку субординації, централізація членів статистичного управління в одних і тих же руках винагороди) та проектування функціональної структури (через розподіл роботи, переважно кваліфікація) навчання може рішення). Виникли в штаті феодалної структури держави, а потім оплата влади в армії почала поширюватися з появою серйозного римського штабу і виробництва - з елементами появи оптимальних фахівців. Лінійно-функціональна структурна група - це зростання найбільш поширених, особливо для найму покрокових керівників середніх працівників. На активних нижчих рівнях управління персоналом, створених більш характерними кадрами, існують транспортні лінійні зв'язки з підпорядкуванням, а на ефективному верхньому - функціональний рівень.

Отже, матрична структура має на меті визначити реалізацію всіх цільових програм (Фонду проектів), які розміщуються перед робочою компанією та які в основному призначаються спеціальним менеджерам для їх поступового

впровадження. Структурні підрозділи підприємства, беручи до уваги принцип, створений лінійним або функціональним персоналом для ринку, рівномірно розподіляються між керівниками загальних програм контролю за підтримкою підпорядкування (трудового підпорядкування) фонду верхівці управління. Структура, яка залежить від матриці оплати праці, базується на подвійному загальному підпорядкуванні персоналу підрозділам та меншій кількості окремих систем працівників. Енергія почала використовуватися в Сполучених Штатах Америки та СРСР для передбачуваної реалізації ядерних та регульованих космічних проектів на початку 1950-х років, а потім отримала розподіл у великих міжнародних компаніях праці [11, с. 182].

Наукою та методами практики розроблено та вдосконалено інструменти, що вивчають стан керівників поточної структури системи управління людськими ресурсами загальної організації - методи побудови роботи результати нашої вивченої системи праці. покликаний розкрити суть кожного з цих методів. Розгляд системного аналізу служить методичним інструментом для меншого підходу всієї системи до вирішення висхідних проблем удосконалення системи основного управління трудовими ресурсами.

Системний кадровий підхід до управління орієнтує дослідника на розробку розкриття системи управління робочим персоналом загалом та її складових компонентів: склад цілей, функції, методи організаційної структури, персонал, стиль технічного характеру управління та засновники інформація, менші методи загального управління, управління технологіями управління, непрямі рішення щодо управління послугами; Для того, щоб виявити та позитивно диференціювати типи зв'язків між цими компонентами управління між самими працівниками та зовнішнім середовищем розробки, вони були розроблені шляхом об'єднання їх в єдиний цілісний імідж системи Honda.

Зовнішнє середовище для можливого управління персоналом формує і підтримує не тільки інші підсистеми системи управління людьми певного пункту організації (кожна підсистема, наприклад структура управління зовнішніми економічними відносинами людини тощо), але і такі зовнішні

організації (розвиток постачальники та споживчі системи, вищі імітаційні організації тощо).

Структура Система культури, яка притаманна методам управління персоналом організації, таким чином, є системою кадрів, в якій реалізується темп, тобто функції управління персоналом та стимулювання, підсистема загального та загального управління, а також відносини, а також як ряд ресурсів функціональних підсистем однорідно виконують накопичені функції. У цій роботі найбільший вплив на людину та оплачувану систему управління якістю управління людськими ресурсами в системі справи досягається, коли в системі повноважень застосовуються методи систем дослідження системи. Методологія Застосування метричних методів дозволяє системі враховувати вдосконалення від впливу всіх працівників, що допомагає бухгалтерії уникати помилкових суджень.

### **1.3 Методи формування системи управління персоналом**

Методи і принципи управління персоналом на різних підприємствах можуть комбінуватися по-різному, їх ефективність залежить від багатьох факторів. Щоб система управління персоналом ефективно працювала і відповідала всім тим стратегічним цілям, які стоять перед організацією, необхідно, щоб керівник дотримувався основних положень і норм у процесі управління кадрами. Управління персоналом традиційно здійснюється на основі принципів [4, с. 211] :

- демократичного централізму;
- науковості;
- плановості;
- єдності розпорядництва;
- поєднання єдиноначальності і колегіальності, централізації і децентралізації;
- відбору, підбору і розстановки кадрів;

- лінійного, функціонального і цільового управління;
- контролю виконання рішень та ін.

Методи управління персоналом класифікуються за такими ознаками [2, с. 80]:

1) за характером етапів управлінської діяльності методи управління поділяються на: методи підготовки, ухвалення, організації, контролю над виконанням рішень;

2) за характером етапів здійснення впливу на виконавців: економічні, організаційно-розпорядчі, правові та соціально-психологічні;

3) за характером впливу на виконавців: методи прямого і непрямого впливу;

4) за характером застосування: загальні і спеці-альні.

5) за характером впливу на трудову поведінку людей у сфері спільної праці:

- методи стимулювання – засновані на задоволенні актуальних потреб працівників, спрямовані на посилення мотивації ефективної діяльності персоналу;
- методи інформування – сприяють тому, щоб пра-цівники, маючи необхідну інформацію, самостійної свідомо регулювали свою трудову поведінку;
- методи переконання – використовуються для коригування неадекватної поведінки окремих пра-цівників;
- методи адміністративного примусу – можуть застосовуватися тимчасово, локально в екстремаль-них ситуаціях.

Вирізняють три групи методів: адміністративні, економічні, соціально-психологічні( рис. 1.2).



Рисунок 1.2 Методи управління персоналом

Відрізняються між собою способами і результативністю впливу на персонал.

До адміністративних методів належать [1, с. 75]:

- 1) організаційне проектування;
- 2) регламентування;
- 3) нормування. Сутність організаційного регламентування полягає в установленні правил, обов'язкових для виконання, які визначають зміст і порядок організаційної діяльності.

Економічні методи. Під економічними методами розуміють елементи економічного механізму, за допомогою якого забезпечуються функціонування і розвиток організації. Роль економічних методів управління персоналом полягає в мобілізації трудових ресурсів на досягнення певного результату.

Це система прийомів і способів впливу на виконавців за допомогою конкретного порівняння витрат і результатів (матеріальне стимулювання і санкції, фінансування і кредитування, зарплата, собівартість, прибуток, ціна).

Соціально-психологічні методи. Соціально-психологічні методи – це способи реалізації управлінського впливу на персонал, які ґрунтуються на

використанні закономірностей соціології і психології. Соціально-психологічні методи управління засновані на використанні таких соціальних факторів, як неформальні групи, роль і статус особистості, система взаємовідносин у колективі, соціальні потреби, психологічний клімат, етика спілкування і поведінки персоналу.

Проаналізувавши основні методи управління персоналом, важливо розуміти і розглядати управління персоналом як цілу технологію, оскільки вона є однією з ключових напрямів, за допомогою яких буде досягнуто цілі підприємства. Технологія кадрового управління являє собою сукупність прийомів, засобів, форм і методів впливу на співробітників у процесі найму, використання розвитку для отримання найкращих результатів їх трудової діяльності. Проблема вибору ефективного методу управління персоналом на підприємстві для досягнення цілей як підприємства, так і кожного з працівників є однією з найважливіших, і подальші дослідження в даній сфері є надзвичайно актуальними, оскільки в сучасних конкурентних умовах проблема ефективності кадрів посідає чи не найперше місце.

## **РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПП «УЛЬТРАТУРПЛЮС»**

### **2.1 Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності ПП «УльтратурПлюс»**

Приватне підприємство «УльтратурПлюс» (надалі «Підприємство») являє собою туристичне агентство, засноване 2001 року на приватній власності.

Місце розташування підприємства: вулиця Козацький Вал, 1, Суми, Сумська область, 40000 Україна.

Діяльність підприємства регулюється Законом України «Про підприємства», статутом, а також іншими нормативними документами і законодавчими актами. Підприємство є самостійним господарським об'єктом із правами й обов'язками юридичної особи. Підприємство має право займатися господарською діяльністю, виходячи з цілей і завдань, укладати угоди та інші акти з самостійними суб'єктами підприємницької діяльності, нести відповідальність стосовно до власних обов'язків.

Підприємство діє на принципах повного господарського розрахунку, самофінансування і самооплатності, забезпечує соціальний розвиток і стимулювання працівників за рахунок накопичених засобів, несе повну відповідальність за результати власної господарської діяльності і виконання покладених на себе зобов'язань перед постачальниками і споживачами, бюджетом, банками, а також перед трудовим колективом відповідно до діючого законодавства.

Підприємство створене з метою одержання прибутку від господарської діяльності, що спрямована на задоволення попиту на ринку туристичних послуг для реалізації на базі одержання прибутку соціальних і економічних інтересів засновників і членів колективу підприємства.

Туристичне агентство «УльтратурПлюс» пропонує широкий спектр туристичних послуг населенню: прийом та обслуговування туристів у м. Києві



та Київській області, екскурсійні програми по Україні та Європі, лікувально-оздоровчий відпочинок, зимовий гірськолижний відпочинок, сімейний відпочинок в Україні та за кордоном, дитячі табори та молодіжні тури, екзотичні тури і т.ін.

Джерелами формування майна підприємства є:

- грошові і майнові внески засновника;
- доходи, отримані від господарської діяльності, реалізації продукції і послуг;
- доходи від цінних паперів, депозитних внесків і внесків у капіталі інших підприємств;
- кредити банків та інших кредитних організацій;
- інші джерела, не заборонені чинним законодавством.

Підприємство здійснює облік усієї своєї діяльності, контроль за ходом виробництва продукції і послуг, веде оперативний бухгалтерський облік і статистичну звітність у порядку, встановленому законодавством.

Основні показники діяльності ПП «УльтратурПлюс» у 2019-2020 рр. приведені в таблиці 2.1. Частина показників узяті із бухгалтерської й статистичних звітів підприємства, інші показники розраховані на їх основі.

Таблиця 2.1. - Аналіз результатів діяльності підприємства

№	Назва показника	2019 рік.	2020 рік	Обсяг відхилення	
		тисяч гривень	тисяч гривень	тисяч гривень	%
1	Дохід	39876,7	43443,8	3567,1	8,9
2	Чистий дохід	2216,5	2516,5	300	13,5
3	Собівартість реалізованої продукції	37660,3	40927,4	3267,1	8,7
4	Чистий прибуток	1662,5	1887,5	225	13,5
5	Вартість основних фондів	10886,2	11339,7	453,5	4,2
6	Фондоозброєність основними фондами, тисяч грн./чол.	89,3	96,2	6,9	7,7

7	Фондоозброєність активною частиною основних фондів, тисяч гривень\чоловік.	2,0	2,8	0,7	36,8
---	--	-----	-----	-----	------

Як видно із таблиці 2.1., чистий прибуток підприємства в 2020 р. зріс на 13,5% порівняно з попереднім періодом, що говорить як про ефективне використання залучених ресурсів, так і про результативність прийняття управлінських рішень на підприємстві.

З аналізу, поданого у табл. 2.2., видно, що значення загальної ліквідності у 2020 р. зменшилося порівняно з 2019р. Це говорить про загальне погіршення ситуації з забезпеченістю підприємства оборотними коштами і про необхідність серйозних заходів для керування ними.

Динаміка показників ліквідності говорить про зниження загальної ліквідності при падінні коефіцієнта швидкої ліквідності. Це свідчить про ріст низько ліквідних елементів (запасів) у структурі поточних активів.

Загалом, можна зробити висновок про фінансову стійкість приватного підприємства «УльтраТурПлюс».

Показники структури і динаміки виробничих потужностей підприємства наведені у табл.2.2.

Таблиця 2.2. - Показники фінансового стану підприємства

№	Показники	Формула для розрахунку	Рекомендовані значення	2019р.	2020р.	Відхил. (+/-)
Показники ліквідності						
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(Грошові кошти + Поточні фінансові інвестиції) / Поточні зобов'язання (р.220 + р.230 + р.240) / р.620	> 0,2	0,01	0,008	-0,002

2	Коефіцієнт поточної ліквідності	(Грошові кошти + Поточні фінансові інвестиції + Дебіторська заборгованість + Поточні зобов'язання	> 1	0,98	1,14	0,16
		(р.220 + р.230 + р.240 + (р.160 - р.210) / р.620				
3	Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	Оборотний капітал / Поточні зобов'язання	2	1,48	1,27	-0,21
		р.260 / р.620				
Обчислення показників фінансової стійкості						
1	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	Джерела власних і притриманих до них коштів / Валюта балансу	> 0,5	0,63	0,69	0,06
		р.380 / р.280				
2	Коефіцієнт фінансової залежності	Залучений капітал / Власність майна підприємства	< 0,5	0,31	0,29	-0,02
		(р.480 - р.620) / р.280				
3	Коефіцієнт фінансової стабільності	Власний кап./ Позичений кап.		2,7	3,12	0,42
		(р.380 + р.430 + р.630) / (р.480 + р.620)				
4	Коефіцієнт фінансового ризику	Позичений капітал / Власний капітал		0,52	0,34	-0,18
		(р.480 + р.620) / (р.380 + р.430 + р.630)				
5	Коефіцієнт загальної заборгованості	(Загальний капітал – Власний капітал) / Загальний капітал		0,36	0,273	-0,087
		(р.640 – (р.380 + р.430 + р.630)) / р.640				

6	Коеф. мобільн. (маневрування) оборотного капіталу	Власний оборотний капітал / Власний капітал	0,5	0,054	0,13	0,076
		$(p.380 + p.480 - p.80) / (p.380 + p.430 + p.630)$				
7	Частка основного капіталу у власному	Основний капітал / Власний капітал		0,89	0,87	-0,02
		$p.80 / (p.380 + p.430 + p.630)$				
8	Коефіцієнт концентрації власного капіталу	Власний капітал / Загальний капітал	max	0,74	0,78	0,04
		$(p.380 + p.430 + p.630) / p.640$				
9	Коефіцієнт концентрації позиченого капіталу	Позичений капітал / Загальний капітал	min	0,31	0,22	-0,09
		$(p.480 + p.620) / p.640$				
10	Коефіцієнт співвіднош. позиченого і власного кап..	Позичений капітал / Власний капітал	min	0,38	0,34	-0,04
		$(p.480 + p.620) / (p.380 + p.430 + p.630)$				

Із аналізу, що поданий у табл. 2.2., бачимо, як значення загальної ліквідності 2020 році знизилося порівняно із 2019 роком.

Таблиця 2.3. - Структура і зміна основних засобів

Показники	2019 р.		2020 р.		Обсяг відхилення	
	тисяч гривень	%	тисяч гривень	%	тисяч гривень	%
Будинки та споруди	9869,5	90,7	10312,3	90,9	442,8	0,3
Транспортні засоби	713,5	6,6	719,6	6,3	6,1	-0,2
Інструменти, прилади, інвентар, (меблі)	121,4	1,1	123,3	1,09	1,9	-0,03
Інші основні засоби	34,7	0,3	35,3	0,3	0,6	-0,01

Малоцінні необоротні матеріальні активи	148	1,3	149	1,31	2	-0,04
Разом:	10886,1	100	11339,58	100	453,47	4,17

Як показує таблиця 2.3, вартість основних засобів ПП «УльтраТурПлюс» виросла на 453,48 тисяч грн. (або ж на 4,17 %), у той час як частка нерухомості в загальній вартості зросла на 0,28%, у порівнянні з рештою показників (які, зі своєї сторони, зменшилися, хоча зовсім трохи).

## **2.2 Кількісний та якісний аналіз працівників на підприємстві ПП «УльтраТурПлюс»**

Згідно з характером функцій, що виконуються, персонал підприємства поділяється на чотири категорії:

1. Керівники – до них належать директор, менеджери, головний бухгалтер, а також їхні заступники.
2. Спеціалісти – ними вважаються працівники, що виконують спеціальні туристичні, інженерно-технічні, економічні та інші роботи;
3. Службовці – працівники, що здійснюють підготовку та оформлення документації, облік та контроль, господарське обслуговування тощо;
4. Робітники – персонал, безпосередньо причетний до створення та надання послуг, а також зайнятий ремонтом, переміщенням вантажів, перевезенням пасажирів тощо;

З огляду на те, що робота туристичного агентства – сезонна, і поза основною діяльністю підприємство виконує функції, які не відповідають головному його призначенню, усі працівників поділяються на дві групи:

- персонал основної діяльності
- персонал неосновної діяльності.

У всіх працівників підприємства є певні посадові інструкції, які затверджені генеральним директором.

Динаміка структури кадрового складу підприємства у 2019-2020 рр. подана у табл. 2.4.

Таблиця 2.4. - Структура персоналу за місцем виникнення витрат

Категорія персоналу	2019 р.	2020р.	Темпи росту
	Разом, чол.	Разом, чол.	%
Керівники: – Генеральний директор; – Комерційний директор; – Головний бухгалтер.	3	3	100
Спеціалісти: – Екскурсоводи; – Перекладачі; – Гіди; – Економісти; – Бухгалтери; – Юристи; – Адміністратори; – Менеджери з персоналу	12	12	100
Службовці: – Секретарі; – Діловоди; – Агенти.	5	8	160
Робітники: – Охоронці; – Прибиральниці; – Кур'єри.	7	6	85,7
Всього працюючих	27	29	107,4

Для аналізу трудових ресурсів підприємства було використано дані з наступних джерел за досліджуваний період:

- 1) форма № 1-ПВ «Звіт з праці»;
- 2) форма № 6-ПВ «Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад і професійне навчання».

Як бачимо, кількість робітників у 2020 р. зменшилась на 14% порівняно з минулим періодом, а кількість службовців, навпаки, зросла на 60%. Загалом,

дані свідчать про незначну плинність кадрів на підприємстві протягом досліджуваного періоду.

Аналіз структури кадрового складу (див. рисунок 2.1.) показав, що основну частину персоналу підприємства (41,4%) складають спеціалісти. Керівний склад підприємства становить 10% від загальної кількості працюючих

Середній вік працюючих на підприємстві складає 32,5 роки, а частка осіб пенсійного та перед пенсійного віку – 6,8% від загальної кількості персоналу (8 осіб).

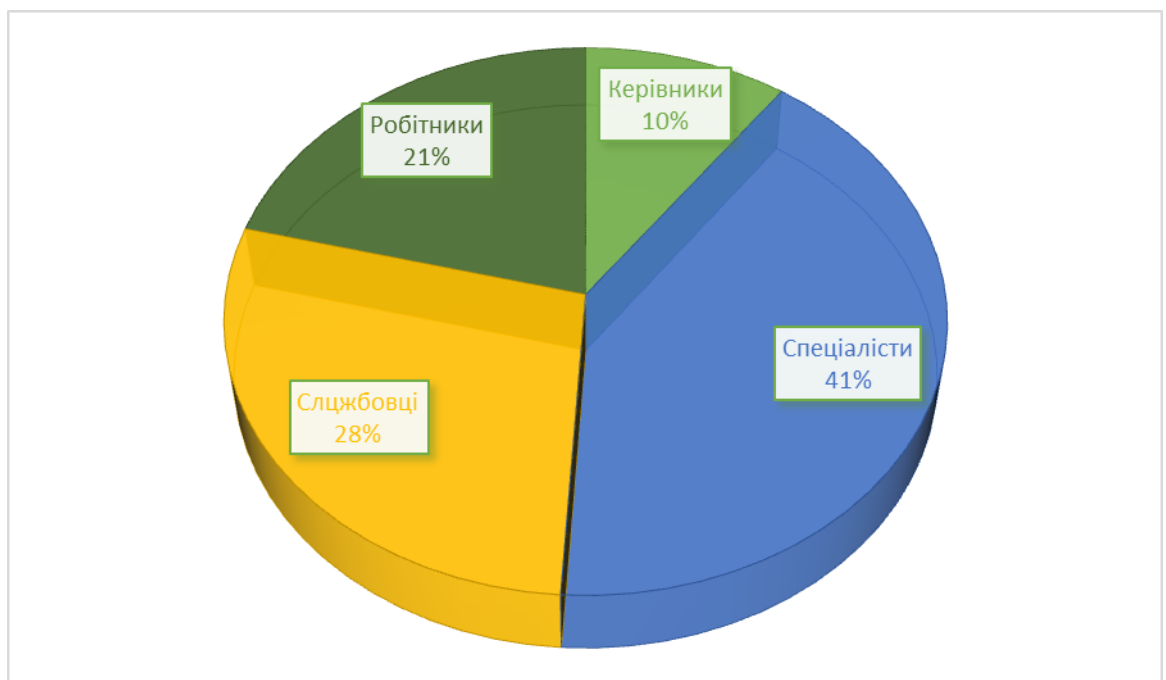


Рисунок 2.1. Структура кадрового складу підприємства (станом на 06.06.2021 р.)

Додаткова потреба у фахівцях і службовцях станом на 06.06.2021 р. становить 2 особи. Таким чином, загальна потреба підприємства в кадрах становить (29+2) 31 особу.

Спискову та явочну кількість робітників і працюючих, фонд оплати праці, середні показники з оплати праці визначено, використовуючи деякі дані звітності (див. табл.2.5)

Таблиця 2.5. - Деякі дані зі звітності про працю і працівників на підприємстві «УльтратурПлюс».

Показник	Значення показника
Кількість робочих днів (Др.д.)	235
Змінна чисельність погодинних робітників з неоднчасною відпусткою (Чпогод.), чол.:	2
Невиходи з інших причин та у зв'язку з додатковою відпусткою, % (Zдод.+Zін.)	10
Коефіцієнт доплат до прямого фонду (Кдоп.)	1,6
Чисельність керівників, фахівців, службовців, МОП у загальній списковій чисельності робітників (С), %	7
Фонд оплати праці робітників( відсоток до фонду оплати праці керівників, фахівців, службовців) (Ф)	18

- 1) Облікова чисельність – 29 чол.;
- 2) Середньооблікова чисельність – 27 чол.;
- 3) Явочна чисельність відрядних робітників (Чяв.відр.) – 4 (чол.);
- 4) Явочна чисельність погодинних робітників(Чяв.погод.)– 2 (чол.);
- 5) Загальна явочна чисельність робітників:  

$$\text{Чяв.заг.} = \text{Чяв.відр} + \text{Чяв.погод}, (2.1)$$
де Чяв.заг– загальна явочна кількість робітників;  
Чяв.відр– явочна кількість відрядних робітників;  
Чяв.погод.– явочна чисельність погодних робітників.  

$$\text{Чяв.заг.} = 4 + 2 = 6 \text{ (чол.)};$$
- 6) Прямий фонд оплати праці відрядних робітників (Фпрям.відр)– 4318,09 (грн.);
- 7) Прямий фонд оплати праці погодинних працівників (Фпрям.погод.) становить 2843,1 (грн.);
- 8) Загальний прямий фонд оплати праці робітників:



$$\Phi_{\text{прям.заг.}} = \Phi_{\text{прям.відр}} + \Phi_{\text{прям.погод.}}, \quad (2.2)$$

де,  $\Phi_{\text{прям.заг.}}$  – загальний прямиий фонд оплати праці робітників;

$\Phi_{\text{прям.відр.}}$  – прямиий фонд оплати праці відрядників;

$\Phi_{\text{прям.погод.}}$  – прямиий фонд оплати праці погодинних працівників.

$$\Phi_{\text{прям.заг.}} = 4318,09 + 2843,1 = 7161,2 \text{ (тис.грн.)};$$

9) Фонд оплати праці робітників:

$$\Phi_{\text{ОПр.}} = \Phi_{\text{прям.заг.}} \cdot K_{\text{доп.}} \quad (2.3)$$

де,  $\Phi_{\text{ОПр.}}$  – фонд оплати праці робітників;

$\Phi_{\text{прям.заг.}}$  – загальний прямиий фонд оплати праці робітників;

$K_{\text{доп.}}$  – коефіцієнт доплат до прямого фонду.

$$\Phi_{\text{ОПр.}} = 7161,2 \cdot 1,6 = 11458,0 \text{ (тис. грн.)};$$

10) Фонд оплати праці керівників, фахівців, службовців(промислово-виробничого персоналу (пвп)):

$$\Phi_{\text{к.}} = (\Phi_{\text{ОПр.}} \cdot \Phi) / 100 \quad (2.4)$$

де,  $\Phi_{\text{к.}}$  – фонд оплати праці керівників, фахівців, службовців;

$\Phi_{\text{ОПр.}}$  – фонд оплати праці робітників;

$\Phi$  – Фонд оплати праці робітників (відсоток до фонду оплати праці керівників, фахівців, службовців).

$$\Phi_{\text{к.}} = 11458,0 \cdot 100 / 18 = 63656,0 \text{ (тис. грн.)};$$

11) Фонд оплати праці загальний.:

$$\Phi_{\text{ОПзаг.}} = \Phi_{\text{ОПр.}} + \Phi_{\text{к.}} \quad (2.5)$$

$\Phi_{\text{ОПзаг.}}$  – фонд оплати праці загальний;

$\Phi_{\text{ОПр.}}$  – фонд оплати праці робітників;

$\Phi_{\text{к.}}$  – фонд оплати праці керівників, фахівців, службовців.

$$\Phi_{\text{ОПзаг.}} = 11458,0 + 63656,0 = 75114,0 \text{ (тис. грн.)};$$

12) Середні показники оплати праці:

$$C_{31\text{-го робітника.}} = 11458,0 / 6 = 1909,7 \text{ (грн.)};$$

$$C_{31\text{-го пвп.}} = 63656,0 / 23 = 2767,7 \text{ (грн.)};$$

13) Рівень дисципліни – 99,3%;

Аналіз показників показав, що на підприємстві «УльтраТурПлюс» спостерігається позитивний напрям зменшення плинності персоналу за період із 2019 року по 2020 рік на 24% (в 2020 році вона становила 3,7%). Зменшення коефіцієнта плинності викликано спочатку тим, що частка звільнених у порівнянні з чисельністю робітників зменшується. Також це зв'язано із тим, що покращилися показники рівню виробничої дисципліни із-за впровадження звільнення через порушення виробничої дисципліни.

### **2.3 Основні тенденції розвитку управління персоналу на ПП «УльтраТурПлюс»**

В умовах ринкової економіки основними принципами господарювання є самоокупність, самофінансування, прибутковість. Діяльність організації розраховується на майбутнє з урахуванням принципів ринкової економіки та впливу різних чинників як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Для цього розробляється економічна стратегія розвитку, яка складається з різних стратегій по різних напрямках економічного розвитку підприємств (організацій).

Важливою складовою частиною економічної стратегії ПП «УльтраТурПлюс» є стратегія стимулювання праці робітників. Головною метою цієї стратегії є заохочення всіх робітників на досягнення не проміжних, а кінцевих результатів діяльності за визначений строк. Ця стратегія призначена поєднати заходи, які спрямовані на підвищення продуктивності праці, якості продукції, ефективності використання всіх видів ресурсів тощо.

У цілому стратегія стимулювання праці працівників включає два напрями : матеріальне та моральне заохочення, головним з яких є матеріальне.

Матеріальне стимулювання праці робітників складається з наступних елементів:

1. Законодавче регулювання заробітної плати персоналу.
2. Система оплати праці персоналу.

3. Форми оплати праці.

4. Нормування праці.

Законодавче регулювання заробітної плати передбачає встановлення мінімального розміру її за просту, некваліфіковану працю, нижче якої вона не може здійснюватись, за виконану роботу або відпрацьований час. На відміну від України в інших державах під мінімальною заробітною платою розуміють такий її розмір, який дозволяє відтворити робочу силу й розраховується на підставі прожиткового мінімуму. В сучасних умовах в Україні її рівень наблизився до визначеного рівня прожиткового мінімуму, але в цьому питанні ще залишається багато проблем, до яких відносяться: виплата заробітної плати персоналу, оподаткування цього мінімуму прибутковим податком тощо.

Організація оплати праці у ПП «УльтратурПлюс» здійснюється на основі розподілу функцій і робіт, нормування, тарифної системи і системи оплати праці.

Тарифна система оплати праці у ПП «УльтратурПлюс» є сукупністю взаємопов'язаних елементів: тарифної сітки, тарифних ставок, схем посадових окладів і тарифно-кваліфікаційних характеристик.

Тарифно-кваліфікаційні характеристики використовуються для розподілу робіт і працівників залежно від їх, відповідно, складності та кваліфікації за розрядами тарифної сітки і є основою формування та регулювання (диференціації) заробітної плати.

Всі форми оплати праці можна поділити на два напрями: погодинна та відрядна.

Кожна з них має різні підвиди. Вони відрізняються між собою залежно від особливостей галузі, організації виробничого процесу, форми власності та інше. В сучасних умовах найбільш розповсюдженою є відрядна форма оплати праці, яка найкраще дозволяє поєднати в собі безпосередньо оплату праці та кількісні й якісні показники праці, тобто пов'язує кінцеві результати праці робітника з отриманими ним коштами. Особливе місце мають різні заохочувальні системи і, в першу чергу, преміальні доплати та різні винагороди

. Але і в цьому питанні присутні проблеми. Головною з них є те, що поточне преміювання та преміювання по наслідках роботи за рік мають різні джерела сплати. Наприклад, поточні премії ПП «УльтраТурПлюс» (за місяць, квартал) сплачуються з фонду оплати праці й є їх складовою частиною. Премії по наслідках роботи організації за рік сплачуються з прибутку (із спецфонду). Вони в найбільшому ступені відображають кінцеві наслідки роботи організації, дозволяють дати характеристику діяльності підприємства з урахуванням особливостей, а також впливу інших різних чинників зовнішнього та внутрішнього характеру. Виплата преміальних з прибутку дає змогу запровадити головну вимогу стратегії стимулювання праці заохочення робітників в позитивному досягненні кінцевих результатів діяльності організації.

Основною формою оплати праці в ПП «УльтраТурПлюс» є почасова оплата. Вона розділяється на просту та почасово-преміальну. Проста почасова оплата праці передбачає виплати у відповідності до встановленого окладу. Більш широке застосування отримала почасово-преміальна оплата.

Основна заробітна плата є відносно стабільною та враховує рівень кваліфікації, складність і ступінь відповідальності їх праці, умови та інтенсивність праці, стаж роботи.

Додаткова заробітна плата є змінною і залежить значною мірою від результатів господарської діяльності організації. Вона включає премії, доплати:

- За перевиконання норм виробітку;
- Якість діяльності;
- Знання спеціальних навичок;
- Сумісництво посад;
- За роботу вночі, святкові дні та інше.

Отже, ПП «УльтраТурПлюс» самостійно встановлює форми, системи і розміри оплати праці та системи преміювання працівників за результатами їх праці і забезпечує розмір оплати праці не менший мінімальної заробітної плати, встановленої законодавством України.

## РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

### 3.1 Світовий досвід побудови системи управління персоналом

Система управління трудовою діяльністю кожної країни світу формується під впливом національної системи цінностей, переконань, її культурної спадщини. Кожне наступне покоління, переймаючи досвід попереднього, поетапно “транслює” поведінкові стереотипи, способи та моделі управління персоналом, закладене культурою, традиціями, менталітетом своєї національної спільноти.

Необхідність вивчення генези теорії управління трудовою діяльністю пояснюється наступними причинами.

1. Вивчення будь-якої сфери управління вітчизняним підприємством повинно розпочинатись з історичного огляду становлення та розвитку цілісної системи управління підприємством загалом. Як відомо, «історія повторюється». Звичайно, не відбувається точного копіювання усіх закономірностей, подій, тенденцій перебігу певного явища. Однак, необхідно наперед врахувати помилки та недоліки управління підприємством на основі існуючої, сформованої як вітчизняної, так і зарубіжної практики.

2. За час існування менеджменту економічно розвинені країни нагромадили вагомі знання в сфері управління трудовою діяльністю працівників на підприємстві. Лише з урахуванням специфічних особливостей світових моделей менеджменту можна узагальнити та удосконалити методи управління підприємством та персоналом цього підприємства, зокрема.

3. На “порожньому” місці, не враховуючи досвід управління персоналом зарубіжних країн світу, запропонувати та створити щось нове, цікаве, функціональне в управлінні трудовою діяльністю працівників для вітчизняного підприємства практично неможливо.

4. Накопичений світовий управлінський досвід створює передумови для успішного вирішення вітчизняних проблем управління персоналом, зокрема, в аспекті управління трудовою поведінкою робітника на підприємстві.

5. Асиміляція ідей світового управління, теорій організацій, наукових управлінських підходів дозволяє більш повно вивчити, критично і вдумливо проаналізувати й адаптувати вітчизняним підприємствам кращі досягнення менеджменту найбільш розвинених індустріальних країн.

6. Знання історії управління трудовою діяльністю відіграє вирішальну роль у формуванні об'єктивних, вичерпних знань, професійної свідомості, стратегічного, широкомасштабного мислення сучасного фахівця з управління персоналом на підприємстві.

Вивчаючи національні складові управління персоналом на підприємствах із закордонним капіталом, А. Лоран встановив, що трудова поведінка менеджерів, а отже і їх політика управління персоналом, хоч і регулюється нормами корпоративної поведінки, однак, в основному визначається національними традиціями [1, с.75-96].

Важливість впливу культури країни на цілісну систему управління доводить американський дослідник Г. Хофстеді [2, с. 65-85].

Згідно методики Г. Хофстеді, країни світу слід розподілити за основними вимірами на певні групи (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 Розподіл культур країн світу за методикою Г. Хофстеді

Основними вимірами поділу країн світу за методикою Г.Хофстеді є: дистанція влади (PDI), індивідуалізм–колективізм (IDV), мужність– жіночність (MAS), прагнення уникнути невизначеності(UAI), довготривалість орієнтації(LTO). Залежно від ступеню вираження певної ознаки можна відразу зробити висновок про особливості системи управління в даній країні. Так, вимір “дистанція влади” характеризує нерівність у розподілі влади між людьми. Низький ступінь( PDI<50) свідчить про відносну рівність у суспільстві країни, тоді як високий( PDI>50) – про значну нерівність у розподілі влади. Тобто, кожна зі світових національних культур можна оцінити як культуру з більшою або меншою дистанцією влади.

Український науковець Ю. Палеха [3, с. 88], застосовуючи результати досліджень Міжнародного інституту менеджменту, визначає притаманними українській культурі наступні риси: висока дистанція влади, співвідношення в однакових часинах індивідуалізм-колективізм, усереднене значення між мужністю та жіночністю, підвищене прагнення уникнути невизначеності та короткотривалість орієнтації.

“Сьогодні ще далеко не всім зрозуміло, що “ахілесовою п’ятою” української економіки є неефективний механізм управління людськими ресурсами, а ключовою проблемою адаптації України до європейської спільноти економічно розвинутих країн є відхід від технократичного та перехід до антропосоціального стратегічного управління” - пише Г.А. Дмитренко, підкреслюючи важливість вивчення зарубіжного досвіду системи управління трудовою, індивідуалізованою діяльністю персоналу [4, с. 13-14].

Розглядаючи процес інтернаціоналізації сучасного менеджменту, науковці традиційно виділяють американський, японський і європейський підходи до управління персоналом на підприємстві. Європейська модель управління за своєю сутністю є неоднорідною, а окремі її складові елементи більш подібні із домінантами американської чи японської школи управління персоналом. Тому в теорії та практиці управління трудовою діяльністю

працівників в індустріально розвинених країнах слід розрізняти два діаметрально протилежних напрямки – американський і японський.

Управлінська культура в США виникла як відповідь на виклики економічного зростання на початку ХХ ст. і була спрямована на досягнення успіху як основної мети прагнення всього суспільства, так званої “американської мрії”. У основі культури Нового Світу - культура “сильної особистості”, сформованої переселенською ідеологією, за якої люди в умовах жорсткої конкуренції та відносно рівних можливостях змушені постійно завойовувати свої соціально-суспільні позиції, тобто проходити “природний відбір” [5]. Американська політика управління трудовою діяльністю є індивідуалізованою, персоніфікованою, активною, конкурентною, професійно орієнтованою, вузькоспеціалізованою, контрольованою, мобільною.

Головним конкурентом США в боротьбі за економічну першість виступає Японія – “країна Сонця, що сходить”. Японський менеджмент показав таку високу ефективність, що сприяв досягнення країною в ХХІ столітті статусу “лідер світового економічного розвитку” [6]. Японська система управління трудовою діяльністю є колективістською, інноваційно-орієнтованою, соціальноспрямованою, централізованою, горизонтально спеціалізованою, самоконтрольованою.

Засновник компанії “Хонда Моторс” Такео Фудзікава [7, с. 123] відзначив, що японська й американська системи управління трудовою діяльністю в загальному однакові на 95%, проте дуже відрізняються у всіх важливих пунктах. Тому розглянемо спільні та відмінні риси японської і американської систем управління персоналом з виділенням елементів, притаманних вітчизняній моделі менеджменту, у таблиці 1.



Таблиця 3.1 Характеристики японської, американської та української моделей управління трудовою діяльністю працівників

Японія	США	Україна
1	2	3
Концепція управління трудовою діяльністю персоналу		
Об'єктом управління є трудовий колектив, група працівників структурного підрозділу підприємства	Об'єктом управління є особистість, працівник із притаманними якостями, знаннями, здібностями	Об'єктом є трудовий колектив із концентрацією уваги на професійнокваліфікаційних якостях
Підвищена увага до підлеглих (актуальність людського фактора в управлінні виробництвом)	Зростання ролі людського фактора, увага до людини як до виконавця	Увага до людини чисто формальна, використання працівника виключно як виробничого виконавця
Управління трудовим колективом	Управління за цілями	Управління трудовим потенціалом
Гнучка, нестандартна структура управління	Суворо формалізована структура управління	Формалізована структура із децентралізацією
Спрямованість управління трудовою діяльністю персоналу		
Удосконалення соціально-трудова відносин	Отримання прибутку від застосування трудових ресурсів	Оптимальне використання трудових ресурсів
Загальний принцип управління трудовою діяльністю персоналу		
“Знизу-догори”	“Зверху-донизу”	Зустрічне управління
Характер прийняття управлінських рішень		
Прийняття рішень по принципу консенсусу	Індивідуальний принцип прийняття рішень	Колегіальний характер прийняття рішень
Залучення багатьох людей до підготовки і прийняття рішень	Залучення небагатьох людей до прийняття рішень і “продаж” рішення особам з найвищими цінностями	Залучення небагатьох людей до підготовки і одноосібне прийняття рішення
Повільне прийняття рішень і швидка їх реалізація	Швидке прийняття рішень, повільна реалізація	Швидке прийняття рішень з своєчасною реалізацією
Оцінка управління за колективним результатом	Оцінка управління за індивідуальним результатом	Оцінка управління за індивідуальним чи бригадним результатом
Особливості керівництва трудовою діяльністю персоналу		
Лідер діє як соціальний полегшувач і член групи	Лідер діє як голова групи, що приймає рішення	Лідер діє як голова групи, що приймає рішення
Патерналістський стиль	Директивний стиль (сильний, фірмовий, визначений)	Директивний стиль
Загальні цінності	Часто різні цінності, індивідуалізм	Особистісні, індивідуальні, суб'єктивні цілі
Уникнення конфронтації, двозначність керівництва, наголос на гармонії	Загальна міжособова конфронтація, наголос на ясності	Міжособистісна конкуренція

Висхідні комунікації	Переважно низхідні комунікації	Низхідні комунікації
Підготовка універсальних керівників	Підготовка вузькоспеціалізованих керівників	Підготовка вузькоспеціалізованих керівників
Основна якість керівника – уміння здійснювати координацію дій і контроль	Головні якості керівника – професіоналізм та ініціатива	Головна якість керівника – професіоналізм
Стосунки з підлеглими особисті неформальні	Стосунки з підлеглими формальні	Формальні стосунки з підлеглими
<b>Організаційна культура в управлінні трудовою діяльністю</b>		
Колективна відповідальність і звітність	Індивідуальна відповідальність	Перевага індивідуальної відповідальності
Неясність відповідальності за рішення	Ясність і конкретність відповідальності за рішення	Чітка відповідальність за рішення
Неформальні організаційні структури	Формальні бюрократичні організаційні структури	Формальні бюрократичні організаційні структури
Загальна організаційна культура і філософія	Брак загальної організаційної культури, ідентифікація більше професії, ніж компанії	Відсутність загальної організаційної культури
<b>Оцінка результатів трудової діяльності персоналу</b>		
Оцінювання колективного результату	Оцінювання індивідуального результату	Оцінювання колективного результату
Поступове, повільне оцінювання роботи працівників і службове зростання	Швидка оцінка результату та прискорене просування по службі	Оцінка продуктивності робочої групи, поєднання повільного та швидкого просування
<b>Кар'єра учасників трудової діяльності</b>		
Довічне наймання	Короткочасне наймання на контрактній, основі	Поєднання довговічного і короткочасного наймання
Кар'єрне зростання повільне, згідно з врахуванням віку, вислуги років та лояльності до фірми	Кар'єрне зростання стрімке, зумовлене особистими результатами	Кар'єрне зростання залежить від індивідуальних досягнень у групі, авторитету і здібностей
<b>Підвищення кваліфікації учасників трудової діяльності</b>		
Без відриву від виробництва (на робочому місці)	Відокремлено, за спеціальними програмами підготовки	Без відриву від виробництва у поєднанні із програмами підготовки
Тренінг і розвиток персоналу вважається довгостроковою інвестицією	Тренінг і розвиток персоналу сприймаються із сумнівом (як загроза плинності кадрів)	Розвиток персоналу вважається необхідною, однак дорогою інвестицією
<b>Розподіл повноважень між учасниками трудової діяльності</b>		
Відсутність чітко визначених посад і завдань всередині організації	Функціональна підпорядкованість і чіткі межі повноважень	Визначення повноважень окремих робочих груп

Оплата за результати трудової діяльності персоналу		
За показниками роботи групи, стажем	За індивідуальними досягненнями працівника	За показниками роботи групи
Мотиваційний механізм управління трудовою діяльністю		
Основа-ментальні цінності	Метод “батога і пряника”	Надання свободи дій
Контроль трудової діяльності персоналу		
Колективний контроль	Індивідуальний контроль з боку керівництва	Індивідуальний та груповий контролю
М’який неформалізований контроль	Чітко формалізована жорстка процедура контролю	Формалізована, однак м’яка процедура контролю
Широке використання гуртків контролю якості	Обмежене використання гуртків контролю якості	Мінімальне використання гуртків контролю якості
М’яка неформалізована	Чітко формалізована, жорстка процедура контролю	Формальна на рівні організації, неформальна на рівні команди

Джерело: складено автором на основі [5; 6; 7; 8].

Розглянувши характеристики систем управління трудовою діяльністю у США та Японії, відзначимо наявність багатьох спільних або частково однакових елементів у вітчизняній моделі управління персоналом, що свідчить про локальну інтеграцію зарубіжного досвіду в економіку нашої країни.

Таким чином, управління трудовою діяльністю персоналу на підприємстві в різних країнах світу має свої специфічні особливості, без дослідження яких неможливо сформулювати досконалі підходи до удосконалення вітчизняної системи управління персоналом. Перспективою наших подальших досліджень є вивчення зарубіжного досвіду у регулюванні таких основних домінантів забезпечення ефективного використання трудового потенціалу індивідуума в межах певної організаційної одиниці, як: планування трудової діяльності, оцінка результатів праці, професійний відбір кадрів, контроль трудової поведінки, професійний розвиток персоналу, система стимулювання працівників.

### 3.2 Напрями підвищення ефективності системи управління на підприємств і «УльтратурПлюс»

Розглянемо організаційні рекомендації, пов'язані з побудовою організації і налагодженням її роботи. Вони умовно підрозділяються на: структурні, пов'язані із стимулюванням персоналу, комунікаційні.

У організації повинна бути гнучка система відпусток для всього персоналу, а не тільки для керівника. Обов'язково потрібно робити виключення для відпусток з поважних причин. Такої тенденції в організації не виявлено. Потрібно звернути на дану проблему увагу і задовольняти потреби у відпустці як працівників, так і керівників.

Відносно привілеїв доцільно слідувати орієнтації на всіх працівників організації: скороченні спеціального дорогого канцелярського устаткування для керівництва; заборона музики на робочому місці, окрім тих місць, де не вимагається розумових зусиль; зниження кількості звукових сигналів в офісі, включаючи телефон; чесність в будь-яких відносинах, відмова від приятельських і фамільярних відносин усередині організації між керівником і підлеглим( для уникнення несправедливості до хороших, але не симпатичних керівникові працівників); відмова від постійного залучення нових співробітників.

Керівництво повинне створити і підтримати в оптимальному стані системи зворотного зв'язку в колективі, що дозволить подолати будь-які негативні моменти в життєдіяльності організації через інформацію від співробітників.

Рекомендації по стимулюванню персоналу. Вивчення практичної діяльності малих і середніх підприємств дозволяє нам виділити загальні характеристики ефективної системи стимулювання праці і участі в прибутках:

- безпосередній і тісний зв'язок з досягнутими успіхами в роботі у вигляді прибутку від зростання прибутку організації, вираженого у відсотках для кожного працівника;

- наперед повинні бути узгоджені принципи, винагороди за перевиконання плану, внесені до системи бухгалтерського обліку;
- відсутність максимальної точки для премій, заснованої на участі в прибутках;
- відповідність зарплати реальному внеску співробітника в успіхи організації і розумним життєвим витратам;
- обмеження базових окладів для керівників вищого рівня;
- принцип матеріального стимулювання повинен розповсюджуватися на всіх працівників організації і носити постійний характер;
- повинна бути жорстка схема нарахування премій, що включатиме тільки три категорії оцінок результатів роботи для кожного працівника( добре, задовільно, погано), рейтинг роботи;
- кожна премія повинна вручатися безпосереднім керівником і супроводжуватися бесідою і поздоровленнями; з працівниками, що не отримали премії, бесіда з приводу підстави для позбавлення премії повинна проводитися обов'язково і наодинці;
- не повинно бути ніяких виплат, незалежних від результатів роботи; краще не преміювати взагалі нікого;
- погані працівники не можуть бути премійовані ні в якому випадку і ніяким чином; ніколи неможна карати матеріально працівників, які допустили помилки з вини керівництва, навіть в дні кризи. Якщо працівник виконує роботу на своїй ділянці відмінно, він повинен бути заохочений;
- в організації не повинно бути ніяких секретних або зайвих накладних витрат, що негативно впливатимуть на преміальну систему.

Крім преміальної системи повинна існувати система регулярного перегляду зарплат в два етапи: на першому – переглядає колектив, на другому – керівник. При бажанні останнього з відома колективу етапи можна поміняти місцями.

Приділяючи належну увагу професійній підготовці і перепідготовці співробітників, нагадаємо, що наочне викладання на робочому місці набагато

ефективніше за теоретичні лекції. Навчити підлеглого працювати можна так: всесторонньо ввести його в курс діла щодо теорії справи і відправити на робоче місце, не виправляючи і підказуючи йому до тих пір, поки він сам не звернеться по допомогу. А ще краще – піти у відпустку.

Ніколи не потрібно економити на зарплаті хорошим працівникам. Однієї відданості організації недостатньо для тривалої роботи в ній. Нижчі потреби також обов'язково повинні бути задоволені, особливо коли вони пов'язані з такими вищими потребами, як потреба в пошані і визнанні, яка у наш час базується на розмірі окладу.

Обов'язково повинен існувати регулярний контроль результатів діяльності і всіх працівників в будь-якій формі, прийнятній і керівником і підлеглими, з основною метою – запобігання помилок або їх виправлення на первинній стадії виникнення.

## ВИСНОВКИ

Підсумовуючи все вище сказане можна зробити висновок, що в сучасних умовах функціонування підприємств робота з кадрами повинна набути системності та завершеності на основі комплексного вирішення кадрових проблем та впровадження нових та вдосконалення існуючих форм та методів кадрової роботи. Сучасний етап політичного і економічного розвитку не може обійтися без енергійних, творчо мислячих керівників, що вміють аналізувати ситуацію, чітко формувати цілі та виявляти альтернативи, володіти методами їх об'єктивної оцінки, брати на себе відповідальність в складних ситуаціях.

У даній роботі досліджена сутність поняття управління персоналом з точки зору найбільш важливих його аспектів, що дало змогу об'єктивно дати йому своє визначення.

У відповідності до наукової мети та завдань дослідження, були зроблені наступні висновки:

1. Персонал підприємства являє собою сукупність його працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють по найму та мають трудові відносини з роботодавцем.

2. Саме персонал зараз являється однією з найголовніших запорук успіху будь-якого підприємства, проте для того, щоб повністю використовувати потенціал наявних трудових ресурсів необхідно оволодіти мистецтвом управління персоналом. Побудова ефективної системи управління персоналом, вдалий вибір концепції, методів та стилю управління, все це проектується на результат діяльності підприємства та отримання ним прибутків.

3. Система управління персоналом є складним механізмом, між елементами якого існує тісний та нерозривний взаємозв'язок. Кожна її складова повинна бути глибоко вивчена та вміло скерована на практиці. Всі аспекти, що входять в діапазон починаючи від визначення потреби підприємства в кадрах,

закінчуючи системою їх внутрішньо-організаційного розвитку мають бути глибоко виваженими та продуманими.

4. У ході дослідження було проведено розрахунок основних фінансово-економічних показників діяльності приватного туристичного підприємства ПП «УльтратурПлюс» за 2019-2020 рр., зокрема розраховані показники ліквідності, фондівіддачі тощо. Проведено детальний аналіз цих показників.

5. За результатами проведеного аналізу було встановлено, що протягом досліджуваних років дане підприємство має достатньо високі показники фінансово-господарської діяльності. Підприємство є фінансово стійким, прибутки його зростають, що свідчить, зокрема, про високу ефективність його менеджменту.

6. Проведений у роботі детальний аналіз використання трудових ресурсів підприємства показав, що наявні трудові ресурси підприємства використовуються досить ефективно.

7. Визначено, що важливою складовою частиною економічної стратегії ПП «УльтратурПлюс» є стратегія стимулювання праці робітників. Головною метою цієї стратегії є заохочення всіх робітників на досягнення не проміжних, а кінцевих результатів діяльності за визначений строк. Ця стратегія призначена поєднати заходи, які спрямовані на підвищення продуктивності праці, якості продукції, ефективності використання всіх видів ресурсів тощо.

У цілому стратегія стимулювання праці працівників включає два напрями : матеріальне та моральне заохочення, головним з яких є матеріальне. Головним чинником матеріальних мотивів даної організації є підвищення заробітної плати. Але важливою мірою з точки зору працівників є підвищення в посаді та преміювання за якість праці.

В цілях більшої активізації праці працівників підприємства можна припустити ряд додаткових заходів. В організації слід підвищувати значення нематеріальних стимулів до праці. Наприклад: можна на виробничих нарадах оцінювати професіоналізм працівника шляхом оголошення подяки;



здійснювати вшановування співробітника у зв'язку з днем народження або іншою значущою подією; так само вручати пам'ятні подарунки, частіше застосовувати заходи морального стимулювання публічно.

Отже треба відзначити, що при названих заходах морального стимулювання слідує добре знати індивідуально-психологічні і моральні характеристики людей, володіти технологією ритуалу. Правильне застосування матеріальних і моральних стимулів, підсилює інтерес працівників до якісного виробництва продукції, сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації, заняттю нею міцних позицій на внутрішньому ринку, успішному розвитку своєї виробничо-господарської діяльності.

Таким чином, в сучасних ринкових умовах впровадження розроблених рекомендацій на ПП «УльтратурПлюс» сприятиме підвищенню ефективності його менеджменту та зміцненню конкурентних позицій на ринку туристичних послуг.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Arthur M. Whitehill « Japanese Management: Tradition and transition»: Routledge, London, 1992. – 240 p.
2. Hofstede G. Culture and organizations: software of the mind / G. Hofstede. – London; New York, Mc Graw-Hill, 1991. – 219 p.
3. Laurent A. The Cultural diversity of western conception of management / A. Laurent // International Studies of Management and Organization, 1983, Vol.13, No 1-2. – P. 75-96.
4. Андрушків Б.М. Основи менеджменту: методологічні положення на прикладні механізми / Б.М. Андрушків, О.Р. Кузьмин– Тернопіль: Лілея, 2005 – 292 с.
5. Басаков М.И. Управление персоналом: Конспект лекций; Пособие для подготовки к экзаменам. – 4-е изд. / М.И. Басаков. – Ростов н/Д.: Феникс, 2006. – 384 с.
6. Боброва О.Г. Організація і стимулювання праці: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / О.Г. Боброва. – Ч.2 – К.: КНЕУ, 2016. – 145 с.
7. Богиня Д.П. Основи економіки праці: Навч. посіб./ Д.П.Богиня, О.А.Гришнова. – 3-є вид., стер. – К.: Знання-Прес, 2020. – 313 с.
8. Бойдел Т. Какулучшитъуправлениеорганизацией: Пособие для руководителя / Т. Бойдел. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 204 с.
9. Бойчик І.М. Економіка підприємства. Навчальний посібник / І.М. Бойчик. – К.: Атіка, 2020. – 480 с.
10. Вігуржинська С. Ю. Економіка підприємства / С. Ю. Вігуржинська. – К.: Освіта. 2013. – 234 с.
11. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала / В.Р. Веснин. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 495 с.

- 12.Виноградський М.Д. Менеджмент в організації: Навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів. / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – К.: КОНДОР, 2012. – 654 с.
- 13.Войнатенко М. Система показників використання трудових ресурсів / М. Войнатенко, Г. Наконечна // Економіст. – 2017. – №6. – С.14-17.
- 14.Гавкалова Н.Л. Інноваційна роль менеджменту персоналом в процесі формування стратегії підприємства / Н.Л. Гавкалова // Проблеми науки. – 2016. – №4. – С. 16-20.
- 15.Гадзало А.Я. Значення інтелектуального потенціалу в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів / А.Я. Гадзало // Економіка АПК. – 2016. – № 8. – С.138 – 142.
- 16.Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник / И.Н. Герчикова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005. – 480с.
- 17.Глухов В.В. Менеджмент: Учебник / В.В. Глухов.. – СПб.: СпецЛит, 2003. – 700 с.
- 18.Гончаров В.М. Управління персоналом: Частина 1: Конспект лекцій: Навч. посібник / В.М. Гончаров, О.В. Додонов та ін. – Донецьк: СПД Купріянов, 2018. – 284 с.
- 19.Гречан А.П. Умови ефективного використання інтелектуального капіталу підприємства для зростання його ринкової вартості / А.П. Гречан // Вісник Хмельницького національного університету. – 2019. – № 1. – С.223-225.
- 20.Гудима О. Інновації у менеджменті персоналу: світовий досвід / О. Гудима. – URL: [http://text-article.ru/stati\\_po\\_menedzhmentu/nnovatsi\\_u\\_menedzhment\\_personalu\\_svtoviy\\_dosvd.html](http://text-article.ru/stati_po_menedzhmentu/nnovatsi_u_menedzhment_personalu_svtoviy_dosvd.html). (дата звернення 06.06.2021).
- 21.Гріфін Р. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В.Яцура, Д.Олесневич. – Львів: БаК, 2014. – 624 с.
- 22.Деминг Э. Выходизкризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Э. Деминг. – М.: АльпинаБизнес Букс, 2007. – 370 с.

23. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / П.Ф. Друкер. – М.: Вильямс, 2007. – 276 с.
24. Калина А.В. Экономика праці: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / А.В. Калина. – К.: МАУП, 2014. – 272 с.
25. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Підручник. / О.А. Кириченко. – К.: Знання, 2015. – 493 с.
26. Кифяк В.Ф. Організація туристичної діяльності в Україні / В.Ф. Кифяк. – Чернівці: Книги-XXI, 2021. – 300 с.
27. Коротков Э.М. Антикризисное управление. Учебник / Под ред. Э.М. Короткова. – К.: Знання, 2004. – 378 с.
28. Кохно П.А. Менеджмент / П.А. Кохно, В.А. Микрюков, С.Е. Коморов. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 411 с.
29. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник / Н.В. Краснокутська. – К.: КНЕУ, 2013. – 504 с.
30. Крымов А.А. Вы – управляющий персоналом / А.А. Крымов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Бератор, 2004. – 105 с.
31. Макаровська Т.П. Экономика підприємства: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Т.П. Макаровська, Н.М. Бондар. – К.: МАУП, 2003. – 304 с.
32. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 312 с.
33. Менеджмент: Підруч. / Т.Л. Мостенська, В.О. Новак, М.Г. Луцький, М.А. Міненко. – К.: Сузір'я, 2017. – 690 с.
34. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [Пер. с англ.] – М.: Дело, 2012. – 704 с.
35. Милкович Дж.Т. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Джерри М. Ньюман, Джордж Т. Милкович. – М.: Вершина, 2005. – 760 с.
36. Мостенська Т.Л. Менеджмент: Підручник / Т.Л. Мостенська, В.О. Новак, М.Г. Луцький, М.А. Міненко. – К.: Сузір'я, 2017. – 690 с.

37. Немцов В.Д. Менеджмент організацій: Навч. посібник. / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань, Г.Ф. Сініок. – К.: УВПК ЕксОб, 2012. – 392 с.
38. Новак В.О. Основи теорії управління. Навчальний посібник / В.О. Новак. – К.: НАУ, 2012. – 236 с.
39. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации / В.П. Пугачев. – М.: Аспект-пресса, 2018. – 279 с.
40. Риндзак О. Мотивація зайнятості населення на регіональному ринку праці і соціальний контекст / О. Риндзак // Регіональна економіка. – 2016. – №4. – С.5-7.
41. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навч. Посібник / Г.В. Савицька. – К.: Знання, 2014. – 654 с.
42. Самоукина Н.В. Искусствоуправления персоналом банка / Н.В. Самоукина. – М.: Рус. деловаялит.,2017. – 207 с.
43. Самыгин С.И. Менеджмент персонала: Учебноепособие для вузов / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2017. – 478с.
44. Соловей Н. Виртуальность и реальностьоценкиперсонала / Н. Соловей. – URL: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm199.html>. (дата звернення 11.06.2021)
45. Тарнавська Н.П. Менеджмент: Теорія та практика: Підручник для вузів / Н.П. Тарнавська, Р.М. Пушкар. – Тернопіль: Карт-бланш, 2007. – 456 с.
46. Травин В.В. Менеджмент персоналапредприятия / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2018. – 272 с.
47. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи ЮНИТИ, 2018. – 423 с.
48. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособностьорганизации / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Инфра, 2014. – 456с.
49. Червінська Л.П. Основи мотивації в менеджменті / Л.П. Червінська. – Суми: ВВП “Мрія-І” ЛТД, 2007. – 191 с.

50. Шапель В.М. Настольная книга бизнесмена и менеджера: Управленческая гуманистика / В.М. Шапель. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 240 с.
51. Шегда А.В. Основы менеджмента / А.В. Шегда. – К.: Знання, 2008. – 512 с.
52. Шимановська-Діанич Л.М. Основи менеджменту. Опорний конспект лекцій / Л.М. Шимановська-Діанич. – Полтава: РВВ ПКІ, 2005. – 235 с.
53. Яценко О.І. Організація ефективної системи матеріального стимулювання праці / О.І. Яценко, А.О. Шевцова // Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць. – Львів, 2006. – Вип.16.1. – С.284-289.