

підприємств та організацій «22 від 23.02.1998 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.

3. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т. 3 / [редкол. С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. – К.: Видавничий центр «Академія», 2002. – 952 с.

4. Фінансовий словник / А.Г. Загородній, Г.А. Вознюк, Т.С. Смовженко. – [4-те вид., випр. та доп.]. – К.: Т-во «Знання», КОО; Л.: Вид-во Львів. банк. ін-ту НБУ. – 566 с.

5. Брюховецька Н. Ю. Оцінка інвестиційної привабливості підприємства: визначення недоліків деяких існуючих методик / Н. Ю. Брюховецька, О. В. Хасанова // Економіка промисловості. – 2009. – № 44 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua>.

6. Катан Л.І. Оцінка інвестиційної привабливості підприємства / Л. І. Катан, К. С. Хорішко // Інвестиції: практика та досвід. – 2010. – №15. – С. 22–24.

7. Мельник О.Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій: [монографія] / О. Г. Мельник. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 344 с.

8. Момот Т. В. Інвестиційна привабливість акціонерного товариства: удосконалення методики оцінки / Т. В. Момот // Менеджер. – 2005. – №4 (35). – С. 117–121.

9. Федоренко В. Г. Інвестування: [підручник] / В. Г. Федоренко. – [2-ге вид. перероб. і доп.]. – К.: Алерта, 2008. – 448 с.

*Стаття надійшла до редакції 21.09.2015*

УДК 338.658.012.4

**Савицька О. П.**, к.е.н., доц., **Килин О. В.**, к.е.н., доц.,

**Савицька Н. В.**, к.е.н., в.о. доцента ©

*Львівський інститут економіки і туризму, м. Львів*

### **МЕХАНІЗМ СТИМУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*У статті вивчені підходи вітчизняних та зарубіжних вчених до сутності поняття «мотивація»; визначено основні проблеми мотивування праці персоналу вітчизняних туристичних підприємств та розроблено рекомендації щодо їх розв'язання; доведено необхідність побудови системи мотивування на підприємстві як способу підвищення його конкурентоспроможності.*

**Ключові слова:** мотивація, мотивування, системи мотивації, персонал, стимули, матеріальне стимулювання, моральні стимули, туристичні підприємства, механізм стимулювання.

УДК 338.658.012.4

**Савицкая О. П.**, к.э.н., доцент **Килин О. В.**, к.э.н., доцент,

**Савицкая Н. В.**, к.э.н.

*Львовский институт экономики и туризма*

### **МЕХАНИЗМ СТИМУЛИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТУРИСТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

*В статье изучены подходы отечественных и зарубежных ученых к сущности понятия «мотивация»; определены основные проблемы мотивации труда персонала отечественных туристических предприятий и разработаны рекомендации по их решению; доказана необходимость построения системы мотивации на предприятии как способа повышения его конкурентоспособности.*

© Савицька О. П., Килин О. В., Савицька Н. В., 2015

**Ключевые слова:** мотивация, мотивирование, системы мотивации, персонал, стимулы, материальное стимулирование, моральные стимулы, туристические предприятия, механизм стимулирования

UDC 338. 658. 012.4

**Savicka O.P., Kylyn O.V., Savicka N.V.**  
*Lviv institute of economy and tourism*

### **PROMOTION MECHANISM OF TRAVEL ENTERPRISES**

*The article explored approaches domestic and foreign scientists to the essence of the concept of «motivation»; The main problems of staff motivation domestic tourism enterprises and recommendations for their solution; the necessity of constructing a system of motivation in the company as a way of improving its competitiveness.*

**Key words:** motivation, motivation, motivation system, personnel incentives, financial incentives, moral incentives, travel businesses, stimulating mechanism.

**Постановка проблеми.** Формування соціально орієнтованої ринкової економіки в Україні потребує нових методологічних підходів до проблеми більш повного використання людського фактора шляхом активізації діяльності працівників, створення дієвих мотивів і стимулів у механізмі господарювання. Недостатня мотивація часто стає обмежувальним фактором, що не дозволяє туристичним підприємствам реалізувати свої потенційні можливості, призводить до масового відчуження людей від результатів трудової діяльності, зниження суспільної активності виконавців, знеособленості, утриманства, зрівнялівки, інертності більшості працівників. Тому очевидно є потреба у створенні науково обґрунтованого механізму мотивації праці.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** На даний час науковцями і практиками досліджено чимало теорій, що пояснюють потреби працівників і їхні мотиви. Серед провідних науковців сучасного періоду, праці яких присвячені теорії мотивації, слід виділити таких: Афонін А. С., Богиня Д. П., Дафт Р. Л., Кабушкін М. І., Колот А. М., Кібанов А. Я., Кузьмін О. Є., Куліков Г. Т та інші. В їхніх наукових працях міститься цікава інформація з питань мотивування працівників, проте проблема недостатньо розглянута з позиції стратегічного управління підприємством, тоді як в умовах зниження прибутковості і посилення конкуренції саме в мотивації співробітників можуть бути знайдені ті резерви, які дозволять організації не тільки пережити важкі часи, а й створити передумови для розвитку і процвітання в майбутньому.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є узагальнення підходів вітчизняних та зарубіжних вчених до сутності поняття мотивація, висвітлення основних проблем мотивування працівників вітчизняних туристичних підприємств та розроблення рекомендацій щодо їх розв'язання.

**Виклад основного матеріалу.** В ринкових умовах господарювання жодна система управління не може ефективно існувати за відсутності мотивації та стимулювання праці, оскільки саме мотивація спонукає працівника і колектив загалом до досягнення особистих і колективних цілей, є вирішальним наслідком результативності діяльності людей. Основна мета процесу мотивації – це отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності підприємства. Мотивування має стратегічне значення, оскільки людський капітал –

передумова розвитку будь-якої галузі, в тому числі туристичної, тому очевидно є потреба у створенні науково-обґрунтованого механізму стимулювання діяльності персоналу туристичних підприємств.

Формування соціально орієнтованої ринкової економіки в Україні потребує нових методологічних підходів до проблеми більш повного використання людського фактора шляхом активізації діяльності працівників, створення дієвих мотивів і стимулів у механізмі господарювання. Недостатня мотивація в сучасних умовах часто стає обмежувальним фактором, що не дозволяє туристичним підприємствам реалізувати свої потенційні можливості, на практиці призводить до масового відчуження людей від результатів трудової діяльності, зниження суспільної активності виконавців, знеособленості, утриманства, зрівнялівки, інертності більшості працівників. В економічній літературі поняття «мотивація персоналу» трактується неоднаково, хоч більшість визначень багато в чому схожі. Відомий американський фахівець у галузі менеджменту Річард Л. Дафт мотивацію розглядає як сили, що існують усередині людини або поза нею, і які збуджують у ній ентузіазм і завзятість за виконання певних дій. Далі він зазначає: «Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, і частина роботи менеджера саме і полягає в тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей організації» [3]. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. визначають мотивацію як процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації [6]. Гріфін Р., Яцура В. трактують мотивацію як сукупність чинників, які зумовлюють поведінку людей. Колот А. М. вважає, що мотивація — це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації [4]. Розмаїття поглядів підтверджує, що мотивація – це складний процес, ефективність якого оцінюється за результатами діяльності підприємства. Для успішного керування поведінкою людей у процесі їх трудової діяльності дуже важливо мотивувати працівників до праці. Мотивування — це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей або цілей організації [5]. Мотивування полягає в спонуканні персоналу до ефективної, сумлінної діяльності для досягнення цілей підприємства, тобто у визначенні потреб персоналу, розробці систем винагороди за виконувану роботу, використанні різних форм оплати праці, застосуванні стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності. Керівник підприємства повинен розуміти, що ні прекрасно складені плани, ні досконала структура організації самі по собі не спонукають людей до роботи. Саме ефективна система мотивування покликана забезпечити високоякісне й сумлінне виконання працівниками підприємства своїх обов'язків.

Провідні мотиви працівників туристичних підприємств можуть бути об'єднані у чотири групи: інтелектуальні, матеріальні, моральні, статусні. До першої групи можна віднести інтелектуальний саморозвиток, допитливість, захопленість ідеєю, любов до вирішення важких завдань, прагнення до повної реалізації своїх інтелектуальних здібностей. Другим, не менш важливим, стимулом до праці є матеріальна зацікавленість – одержання матеріальної винагороди. Третім стимулом слугує моральна винагорода – визнання підприємством цінності роботи, внеску співробітника у розвиток підприємства; відчуття працівником своєї особливої значущості для підприємства, особливого покликання. Статусні мотиви є внутрішньою рушійною силою поведінки, пов'язаною з прагненням людини посісти

вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, працювати у сфері діяльності (організації), яка вважається престижною, суспільно значущою.

В умовах кризи основним мотивом і визначальним фактором при працевлаштуванні на підприємство є рівень грошової винагороди за працю, проте у нашій державі заробітна плата перестала бути стимулювальним фактором, що ускладнює проведення мотивувальної політики. Розмір заробітної плати в Україні має динаміку до зростання (табл. 1), однак він не дозволяє забезпечити мінімальні потреби людини, не є стимулом підвищення продуктивності праці і не відповідає умовам сьогодення.

Таблиця 1

**Розмір мінімальної заробітної плати 2013-2015 рр., грн.**

Термін дії	Розмір мінімальної заробітної плати, грн.		Підстава
	місячний	погодинний	
01.01.2013-01.12.2013	1147	6,88	ЗУ «Про Державний бюджет України на 2013 рік»
01.12.2013-01.01.2015	1218	7,3	ЗУ «Про Державний бюджет України на 2014 рік»
01.01.2015-01.09.2015	1218	7,29	ЗУ «Про Державний бюджет України на 2015 рік»
01.09.2015	1378	8,29	ЗУ «Про внесення змін до ЗУ «Про Державний бюджет України на 2015 рік»

Дієва система мотивування працівників вітчизняних туристичних підприємств повинна базуватися на таких принципах: сприйняття працівника як особистості, повага до нього, його потреб і інтересів; створення безпечних, комфортних умов праці; створення умов та надання однакових можливостей для професійного росту працівників; застосування об'єктивних критеріїв оцінки працівника; забезпечення відповідності винагороди працівника результатам його праці; справедливий розподіл доходів, участь працівників у прибутках; залучення працівників до управління підприємством; забезпечення моральної та соціальної захищеності трудового колективу.

Поведінка людини завжди мотивована, тому одним з основних завдань керівників туристичних підприємств є вироблення ефективної мотиваційної системи, яка сприятиме активній, ефективній і продуктивній діяльності персоналу для досягнення визначених завдань. Туристичним підприємствам доцільно використовувати наступні матеріальні стимули: нарахування заробітної плати з доданим відсотком від продажу турів, одноразові грошові винагороди, заохочувальні та компенсаційні виплати, надбавки та доплати, які передбачені законодавством. Одним із сучасних форм мотивації працівників є соціальний пакет, який розглядається як одна з базових вимог кандидата на робоче місце. Підприємства, які надають працівникам соціальний пакет вважаються більш надійнішими і стабільними, а отже мають значні переваги в боротьбі за висококваліфікованих спеціалістів. Більшість працівників розцінює соціальний пакет як бажання роботодавця покращити умови праці, виявлення турботи про підлеглих та прагнення уникати плинності кадрів. Щодо роботодавців, то для них соціальний пакет, насамперед – можливість компенсації затрат праці працівників при відсутності фінансової змоги суттєво підвищити оклади.

Матеріальне стимулювання, яке не підкріплене моральним фактором, не приносить максимального ефекту. Нематеріальними стимулами є надання звання кращого працівника періоду, нагородження грамотою, оголошення подяки,

занесення прізвища працівника до книги пошани, поміщення фотографій працівника на дошку пошани, сприятливі умови праці, присудження почесних звань кращого працівника місяця (року), вручення листів подяки сім'ям працівників, медичне обслуговування, можливості самовдосконалення, дешеві туристичні путівки для відпочинку, призи, подарунки, залучення працівників до участі в управлінні, можливості професійного зростання і просування по службі, можливості розвитку індивідуальних здібностей, спрямованих на активізацію трудової активності працівників сфери туризму в майбутньому.

**Висновки.** Ефективний мотиваційний механізм в управлінні туристичними підприємствами повинен спиратися насамперед на діючу систему матеріального і нематеріального стимулювання, а також бути узгодженим з корпоративною стратегією розвитку підприємства. Ефективним можна назвати такий мотиваційний механізм, який враховує всю специфіку діяльності підприємства і має в своєму арсеналі ті методи мотивації, що є найбільш доречними та забезпечують здійснення мотивації людського капіталу. Матеріальне стимулювання, яке не підкріплене моральним фактором, не приносить максимального ефекту. Тому для туристичних підприємств важливим є впровадження такої системи мотивування за якої найоптимальніше будуть поєднуватися матеріальні та нематеріальні методи стимулювання, щоб досягнути максимальної віддачі працівників від роботи.

#### Література

1. Бондар В. Д. Теоретичні засади мотивації в контексті підвищення ефективності державного управління / В. Д. Бондар // Ефективність державного управління: збірник наукових праць Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президенті України / За заг. ред. І. Р. Залуцького. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2006. – № 11. – 388 с. – С. 11–17.
2. Гріфін Р. Основи менеджменту: Підручник / Р. Гріфін, В. Яцура. – Львів: БаК, 2001. – 624 с. 3. Дафт Р.Л. Менеджмент: пер. с англ. / Р. Л. Дафт. – СПб.: Питер, 2001. – 829 с.
4. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – 345 с.
5. Кузьмін О.Є. Менеджмент: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, Л. С. Ноджак, О. Г. Мельник/ – Л.: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – 152 с.
6. Мескон М. Основи менеджмента: пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1998. – 799 с.

*Стаття надійшла до редакції 21.09.2015*

УДК 339.54

**Сендецька С. В.**, к.е.н., доц. (E-mail: sveta.s@meta.ua) ©

*Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького*

### ОСНОВНІ ФАКТОРИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКОГО ЕКСПОРТУ

*У статті розглянуто основні фактори, які впливають на конкурентоспроможність українського експорту. Фактори конкурентоспроможності розділено на три основні блоки – створення стимулів, скорочення витрат, які пов'язані з торгівлею, подолання неефективності ринку і державного регулювання. Доведено, що*