

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

Випускна бакалаврська робота

На тему:

«Планування продуктивності праці та розробка заходів щодо її підвищення»

Виконала: студентка групи: БМТБ 1-19

Спеціальності: 073 Менеджмент

Освітньої програми: Туристичний бізнес

Віталіна Гаєнко

Керівник: д.е.н., професор Олена Вартанова

Київ-2023

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри УСІ

_____ проф. Вартанова О.В

01 червня 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Гаєнко Віталіні Володимирівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Планування продуктивності праці та розробка заходів щодо її підвищення
2. Науковий керівник роботи Вартанова Олена Вікторівна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом закладу вищої освіти від 08.11. 2022 року № 224-уч
3. Строк подання студентом роботи 01 червня 2023 р.
3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти України, статистичні щорічники, підручники, посібники, монографії, фахові наукові видання, словники, дані фінансової та нефінансової звітності Carlson Wagonlit Travel, комплекс економічних показників, організаційна структура управління.

-
4. Зміст бакалаврської роботи (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні основи планування продуктивності праці. 1.1. Поняття та показники продуктивності праці. 1.2. Аналіз факторів, що впливають на продуктивність праці. 1.3. Методи планування продуктивності праці. Розділ 2. Аналіз фінансово-економічної діяльності Carlson Wagonlit Travel та продуктивності праці персоналу. 2.1. Характеристика діяльності підприємства Carlson Wagonlit Travel. 2.2. Аналіз економічної діяльності та продуктивності праці підприємства Carlson Wagonlit Travel. 2.3. Оцінка ефективності використання персоналу в Carlson Wagonlit Travel. Розділ 3. Основні напрями підвищення продуктивності праці Carlson Wagonlit Travel. 3.1.Визначення факторів, що впливають на продуктивність праці Carlson

Wagonlit. 3.2. Формування заходів для підвищення продуктивності праці Carlson Wagonlit Travel. 3.3. Пропозиції щодо підвищення продуктивності праці.

5. Консультанти розділів випускної бакалаврської роботи

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

6. Дата видачі завдання 08.11.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	01.03 – 20.03.2023	виконано
2	Розділ 1. Теоретичні основи планування продуктивності праці	21.03- 15.04.2023	виконано
3	Розділ 2. Аналіз фінансово-економічної діяльності Carlson Wagonlit Travel та продуктивності праці персоналу	16.04-31.04.2023	виконано
4	Розділ 3. Основні напрями підвищення продуктивності праці Carlson Wagonlit Travel.	02.05 – 26.05.2023	виконано
5	Висновки	02.05 – 26.05.2023	виконано
6	Оформлення бакалаврської роботи (чистовий варіант)	27.05 – 30.05.2023	виконано
7	Здача бакалаврської роботи на кафедрі для рецензування (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2023	виконано
8	Перевірка бакалаврської роботи на наявність текстових співпадінь та помилок (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2023	виконано
9	Подання випускної роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	до 05.06.2023	виконано

Студент

_____ (підпис)

Віталіна Гасенко

_____ (ініціали та прізвище)

Науковий керівник
роботи

_____ (підпис)

Олена Вартанова

_____ (ініціали та прізвище)

Гарант освітньої
програми

_____ (підпис)

Василь БУГАС

_____ (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Гасенко В.В. Планування продуктивності праці та розробка заходів щодо її підвищення. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра зі спеціальності 073 – «Менеджмент». Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2023 рік.

Випускню бакалаврську роботу присвячено плануванню продуктивності праці та розробки заходів щодо її підвищення на туристичному підприємстві. Вивчено та досліджено основні аспекти продуктивності праці в туристичній галузі. Проведено аналіз продуктивності праці досліджуваного підприємства «Carlson Wagonlit Travel». Розроблено ефективні заходи підвищення продуктивності праці з метою покращення якості обслуговування туристів, оптимізації витрат та збільшення конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: планування, продуктивність праці, ефективні заходи підвищення продуктивності праці.

ABSTRACT

Haienko V.V. Labor productivity planning and development of measures to increase it - Manuscript.

Bachelor's thesis in the specialty 073 – Management. Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, 2023.

The final bachelor's thesis is devoted to the planning of labor productivity and the development of measures to increase it at a tourist enterprise. The main aspects of labor productivity in the tourism industry have been studied and researched. An analysis of the labor productivity of the investigated enterprise "Carlson Wagonlit Travel" was carried out. Effective measures to increase labor productivity have been developed in order to improve the quality of service to tourists, optimize costs and increase the competitiveness of the enterprise.

Keywords: planning, labor productivity, effective measures to increase labor productivity.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ	8
1.1. Поняття та показники продуктивності праці.....	8
1.2. Аналіз факторів, що впливають на продуктивність праці.....	13
1.3. Методи планування продуктивності праці.....	16
Висновок до розділу 1.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ CARLSON WAGONLIT TRAVEL ТА ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ	19
2.1. Характеристика діяльності підприємства Carlson Wagonlit Travel.....	19
2.2. Аналіз економічної діяльності та продуктивності праці підприємства Carlson Wagonlit Travel.....	25
2.3. Оцінка ефективності використання персоналу в Carlson Wagonlit Travel...32	
Висновок до розділу 2.....	36
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ CARLSON WAGONLIT TRAVEL	38
3.1. Визначення факторів, що впливають на продуктивність праці в Carlson Wagonlit Travel.....	38
3.2. Формування заходів для підвищення продуктивності праці Carlson Wagonlit Travel	41
3.3. Пропозиції щодо підвищення продуктивності праці.....	49
Висновок до розділу 3.....	51
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що планування продуктивності праці та розробка заходів щодо її підвищення визначають ефективність та стабільність функціонування підприємств у сучасному економічному середовищі. Ефективне управління продуктивністю праці дозволяє підприємствам оптимізувати використання ресурсів, знизити витрати та збільшити виробничу потужність.

Зростаюча конкуренція на ринку, швидкий технологічний прогрес та змінюючіся вимоги споживачів ставлять перед підприємствами нагальну потребу в підвищенні продуктивності праці. Ефективне використання ресурсів та оптимальне управління працюючими людьми є ключовими факторами успіху в сучасних умовах.

Зокрема, на прикладі підприємства Carlson Wagonlit Travel, що працює у сфері туристичних послуг, актуальність дослідження полягає в необхідності знайти оптимальні шляхи підвищення продуктивності праці для оптимізації витрат, покращення обслуговування клієнтів та збільшення конкурентоспроможності підприємства.

Результати цього дослідження можуть бути використані як внутрішніми, так і зовнішніми зацікавленими сторонами для покращення стратегій управління продуктивністю праці та досягнення кращих показників в економічній діяльності підприємства.

Практична значущість проведеного дослідження полягає у наданні конкретних рекомендацій та стратегій для підвищення продуктивності праці на підприємстві Carlson Wagonlit Travel. Ці рекомендації та стратегії можуть бути безпосередньо впроваджені в роботу підприємства з метою досягнення кращих результатів та покращення його конкурентоспроможності.

Метою даного дослідження є формування теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо планування продуктивності праці. Відповідно до поставленої мети в роботі були поставлені наступні завдання:

- визначення поняття та показники продуктивності праці, враховуючи особливості їх вимірювання та оцінки;
- аналіз факторів продуктивності праці на підприємстві;
- розглянути методи планування продуктивності праці;
- дати характеристику діяльності підприємства;
- провести аналіз економічної діяльності та продуктивності праці персоналу;
- оцінити продуктивність використання персоналу;
- визначити фактори, що впливають на продуктивність праці;
- формування заходів для підвищення продуктивності праці;
- оцінка економічної ефективності запропонованих заходів;
- дати пропозиції щодо підвищення продуктивності праці.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти планування продуктивності праці.

Об'єктом дослідження є процес планування продуктивності праці.

Для досягнення поставлених завдань та виконання мети дослідження будуть використані такі методи: аналітичний метод, метод порівняльного аналізу, метод статистичного аналізу.

Структура дипломної роботи. Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг дипломної роботи становить 55 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ

1.1. Поняття та показники продуктивності праці

У різних наукових роботах термін "праця" трактується по-різному, наприклад у Економічній енциклопедії розуміється як - співвідношення між виробленою продукцією або наданими послугами та використаними ресурсами праці. Це поняття відображає ефективність використання працівниками своїх зусиль та ресурсів для досягнення максимального результату виробництва.

Або ж інше розуміння ми зустрічаємо у праці Блауга Марка - продуктивність праці є показником результативності ефективної діяльності працівників і вимірюється кількістю роботи, яку вони здатні виконати за певний проміжок часу. Цей показник відображає здатність працівників до створення товарів і послуг шляхом своєї праці в межах години, зміни, тижня, місяця, кварталу або року [2].

Продуктивність праці є важливим поняттям в економіці і означає співвідношення між виробленою продукцією або наданою послугою та використаними ресурсами праці.

Продуктивність праці може бути виміряна різними показниками, такими як кількість одиниць продукції на одиницю робочого часу, вартість виробленої продукції на одну одиницю витраченої праці, або співвідношення прибутку до витрат на працю. Вимірювання продуктивності праці може варіюватися в залежності від галузі, типу роботи і цілей дослідження.

Підвищення продуктивності праці є важливою метою для підприємств і економічного розвитку. Воно може бути досягнуте шляхом впровадження нових технологій, покращення організації праці, навчання та розвитку працівників, стимулювання їхньої мотивації та залучення їхнього творчого потенціалу.

Підвищення продуктивності праці призводить до збільшення виробничого потенціалу, зниження витрат та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Показники продуктивності праці використовуються для оцінки ефективності використання праці на підприємстві. Нижче наведено деякі загальні показники продуктивності праці:

1. Виробнича продуктивність. Це комплексний показник ефективності використання ресурсів підприємства, що характеризується співвідношенням обсягу виробництва продукції та послуг до витрат факторів виробництва. . Цей показник вимірюється кількістю одиниць продукції або послуг, вироблених або наданих за певний період часу, на одну одиницю робочого часу. Наприклад, кількість виготовлених автомобілів на годину робочого часу.

Для підвищення виробничої продуктивності необхідне:

- удосконалення організації виробництва на основі впровадження прогресивних форм розподілу й кооперації праці, механізації та автоматизації виробничих процесів;

- забезпечення високої якості сировини, матеріалів та обладнання;

- підвищення рівня освіти, кваліфікації та стимулювання працівників;

- поліпшення умов та охорони праці;

- збільшення обсягу виробництва за рахунок освоєння нової продукції та ринків збуту;

- удосконалення системи матеріально-технічного забезпечення та інформаційного обслуговування виробництва;

- зниження витрат виробництва за рахунок економії всіх видів ресурсів.

Враховуючи наведене, підвищення виробничої продуктивності є складним багатограним процесом, що охоплює всі аспекти функціонування підприємства.

2. Фінансова продуктивність використовується для планування продуктивності праці та розробки заходів щодо її підвищення шляхом оцінки ефективності використання ресурсів праці і їх впливу на прибуток або вартість виробленої продукції.

На основі аналізу фінансової продуктивності праці можуть бути розроблені заходи для підвищення продуктивності праці. Це стратегії оптимізації витрат на працю, впровадження нових технологій, поліпшення процесів роботи, навчання та розвиток працівників, мотиваційні програми та інші заходи, спрямовані на підвищення ефективності використання робочих ресурсів.

Таким чином, фінансова продуктивність праці використовується як важливий критерій для планування і розробки стратегій підвищення продуктивності праці на підприємстві або в організації.

3. Ефективність використання ресурсів вимірює співвідношення вартості виробленої продукції до витрат на ресурси праці. Цей показник дозволяє оцінити, наскільки ефективно використовуються ресурси праці для досягнення виробничих результатів.

Витрати на ресурси праці включають заробітну плату, страхові внески, витрати на утримання робочого місця, витрати на навчання та розвиток працівників та інші пов'язані витрати. Ці витрати є важливим елементом виробничого процесу, і їх ефективне використання може значно впливати на результативність підприємства.

Вимірювання ефективності використання ресурсів допомагає підприємствам оцінити, наскільки продуктивно вони використовують свої ресурси праці. Це може включати аналіз рівня заробітної плати, порівняння витрат на працю з вартістю виробленої продукції, виявлення можливостей для зниження витрат і покращення ефективності використання ресурсів праці.

За результатами аналізу ефективності використання ресурсів можуть бути розроблені стратегії та заходи для підвищення продуктивності праці, оптимізації витрат на працю та поліпшення виробничих процесів.

4. Інноваційна продуктивність є важливим показником, який вимірюється кількістю нових ідей, розробок або впроваджень, що походять від працівників. Вона відображає творчий потенціал та здатність працівників до інновацій та покращень у процесах та продуктах підприємства.

Оцінка інноваційної продуктивності включає аналіз і вимірювання новаторських зусиль працівників, таких як:

- кількість нових ідей або інноваційних пропозицій, запропонованих працівниками;
- кількість успішно впроваджених інновацій або покращень;
- заощадження або покращення ефективності, отримані завдяки інноваціям;
- оцінка задоволення клієнтів від нових продуктів або послуг;
- успішність впровадження нових технологій або процесів.

Також, вагомим елементом підвищення інноваційної продуктивності є забезпечення доступу до навчання. Це означає, що працівники мають можливість отримувати необхідні знання, навички та ресурси для розвитку свого творчого потенціалу та здійснення інноваційних ідей.

Організації можуть прийняти ряд заходів (табл.1.1) для забезпечення доступу до навчання.

Таблиця 1.1

Заходи забезпечення доступу до навчання

№	Заходи	Опис
1.	Зовнішні навчальні установи для спеціалізованого	Це семінари, тренінги, онлайн-курси або інші формати навчання, спрямовані на розвиток технічних, креативних або менеджерських навичок.

	навчання	
--	----------	--

Продовження таблиці 1.1

2.	Внутрішні ресурси навчання на підприємстві	Підприємства можуть створювати внутрішні ресурси навчання, такі як бібліотеки, електронні ресурси, е-корпоративні університети тощо. Це дозволяє працівникам мати доступ до потрібної інформації, навчальних матеріалів та курсів, які спеціально розроблені для їхніх потреб.
3.	Фінансова підтримка для сприяння освітньому розвитку	Це може включати оплату навчання на зовнішніх курсах або університетських програмах, витрати на підвищення кваліфікації, участь у конференціях та семінарах, а також фінансування інших форм навчання, які допомагають працівникам розвивати їхні знання та навички.
4.	Менторство та співпраця	Організації можуть сприяти менторській підтримці, де більш досвідчені співробітники надають наставництво та підтримку молодшим колегам. Це може включати обмін знаннями, навичками та досвідом, який сприяє розвитку працівників та стимулює їхню творчість і інноваційний потенціал.

У загальному висновку можна зазначити, що продуктивність праці визначається як - ефективність виробничої діяльності людей у процесі створення матеріальних благ і послуг. Вона є ключовим показником успішності підприємства та його здатності досягати поставлених цілей.

Підвищення продуктивності праці є важливим завданням для підприємств, організацій та економічних систем. Вона може бути досягнута шляхом розробки та впровадження ефективних стратегій планування продуктивності, вдосконалення робочих процесів, забезпечення доступу до навчання та розвитку працівників, а також створення стимулюючої робочої атмосфери.

Високий рівень продуктивності праці сприяє покращенню конкурентоспроможності підприємства, забезпечує його стабільний розвиток, збільшення виробничого потенціалу та задоволення потреб споживачів.

Для досягнення цих результатів необхідно систематично аналізувати та вдосконалювати показники продуктивності праці, впроваджувати інноваційні рішення та створювати сприятливі умови для розвитку працівників.

1.2. Аналіз факторів, що впливають на продуктивність праці

Аналіз факторів, що впливають на продуктивність праці, є важливим етапом у розумінні та покращенні ефективності робочих процесів. Розглянувши основні фактори (рис. 1.1.), можна визначити ключові аспекти, які впливають на продуктивність праці працівників.



Рисунок 1.1 Основні фактори продуктивності

Навички та кваліфікація. Рівень знань і навичок працівників впливає на їх здатність виконувати завдання швидко і ефективно. Кваліфікація може бути покращена через навчання, тренінги та розвиток працівників.

Підприємства можуть надавати можливості для професійного навчання, участі у семінарах та курсах, що сприяють підвищенню рівня компетентності. Це може включати оновлення знань з нових технологій, вдосконалення вмінь управління, розвиток комунікаційних навичок тощо.

Додатковою перевагою підвищення навичок і кваліфікації є те, що працівники можуть бути більш гнучкими і адаптивними до змін. Швидке освоєння нових методів і технологій дозволяє працівникам бути більш конкурентоспроможними і ефективними у сучасному бізнес-середовищі.

Мотивація. Система стимулювання грає важливу роль у підтримці мотивації працівників. Це можуть бути фінансові стимули, такі як бонуси, премії або підвищення заробітної плати за досягнення високих результатів. Додаткові вигоди, які сприяють робочому комфорту, такі як гнучкий графік роботи, можливість дистанційної роботи або корпоративні пакети здоров'я, також можуть бути стимулюючими факторами.

Винагородження є однією з ключових складових системи стимулювання. Працівники повинні бути визнані та винагороджені за свої зусилля та досягнення. Це може включати публічне визнання їхніх досягнень, розширення відповідальності, просування по службі або можливості для професійного розвитку та кар'єрного росту.

Робоче середовище. Організація робочого місця відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності та зосередженості працівників. До організації робочого середовища входить:

- правильна розстановка обладнання, матеріалів та ресурсів: це допомагає зменшити зайві переміщення та покращує робочий потік;
- оптимізоване розташування робочих зон і спеціалізованих приміщень;
- доступ до необхідних ресурсів: це наявність необхідного обладнання, інструментів, програмного забезпечення та матеріалів;

– ергономічне устаткування: це комфортні робочі станції, правильно регульовані стільці, освітлення та вентиляція сприяють здоров'ю та знижують ризик виникнення травм або незручностей. ергономічне оформлення робочого місця допомагає підтримувати фізичний комфорт працівників, що сприяє їхній продуктивності та зосередженості.

Комунікація та співпраця. Комунікація є ключовим елементом успішної організації. Здатність працівників ефективно спілкуватися, передавати та отримувати інформацію, а також слухати інших є важливими навичками в колективі. Чітка і зрозуміла комунікація допомагає уникнути недорозумінь, помилок та зайвих затримок у виконанні завдань.

Співпраця і колективна робота також мають велике значення для підвищення продуктивності. Колективність сприяє обміну ідеями, знаннями та досвідом між працівниками. Взаємодія у команді допомагає розробляти нові ідеї, знаходити кращі шляхи вирішення проблем та досягати колективних цілей [22, с.279-281].

Технології та інфраструктура. Використання сучасних технологій, програмного забезпечення та інфраструктури може значно підвищити продуктивність праці.

Наприклад, автоматизація процесів, ефективні інструменти та доступ до потрібних ресурсів можуть полегшити виконання поставлених на підприємстві завдань [23, с.52-55].

Всі ці фактори - навички та кваліфікація працівників, мотивація, робоче середовище, комунікація та співпраця, а також використання технологій та інфраструктури - взаємодіють між собою і спільно впливають на продуктивність праці.

Вплив цих факторів на продуктивність праці мають позитивні економічні наслідки. Ось деякі з них:

– Збільшення продуктивності: працівники підприємства мають необхідні навички, мотивацію та працюють в комфортному та ефективному робочому середовищі;

– Зниження витрат: з покращенням навичок та кваліфікації працівників, впровадженням ефективної комунікації та співпраці, а також використанням сучасних технологій, організація може знизити витрати. Наприклад, автоматизація процесів дозволяє зменшити час і зусилля, необхідні для виконання завдань, тим самим знижуючи витрати на робочу силу;

– Підвищення якості: комунікація, співпраця та доступ до потрібних ресурсів сприяють підвищенню якості виконаної роботи. Взаємодія між працівниками дозволяє обмінюватися знаннями та ідеями, що сприяє пошуку кращих рішень і інновацій.

Отже, забезпечення оптимального поєднання цих факторів може допомогти організаціям досягти кращих результатів, збільшити конкурентоспроможність і отримати перевагу на ринку. Розуміння та управління цими факторами стають ключовими завданнями для керівництва організації, оскільки вони мають вплив на її ефективність, рентабельність та стабільність.

1.3. Методи планування продуктивності праці

Методи планування продуктивності праці включають розробку стратегій, встановлення цілей і показників продуктивності, оцінку поточного стану та аналіз відхилень, розробку та впровадження заходів щодо підвищення продуктивності.

Встановлення метрик продуктивності є важливим етапом планування продуктивності праці, оскільки вони дозволяють конкретизувати та виміряти результати, що відображають рівень продуктивності працівників і організації в цілому. Основні категорії метрик продуктивності наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Категорії продуктивності

№	Категорії	Опис
1.	Кількість виготовленої продукції	Ця метрика вимірює обсяг або кількість продукції, яку працівники виробляють за певний період часу. Вона може бути виражена у фізичних одиницях (наприклад, кількість одиниць продукції) або у вартісних показниках (загальний обсяг виробленої продукції).

Продовження таблиці 1.2

2.	Час виконання завдань	Ця метрика вимірює час, необхідний працівникам для виконання конкретних завдань або процесів. Вона може оцінюватись у годинах, хвилинах або інших одиницях часу. Вимірювання часу дозволяє виявляти ефективність та швидкість виконання робіт.
3.	Кількість послуг	Ця метрика застосовується в сферах, де надаються певні послуги, наприклад, у сфері обслуговування клієнтів або послуг доставки. Вона вимірює кількість послуг, наданих працівниками, і може використовуватись для оцінки швидкості та якості виконання послуг.
4.	Задоволення клієнтів	Ця метрика оцінює рівень задоволення клієнтів продукцією або послугами. Вона може вимірюватись через опитування клієнтів, оцінки якості продукції або рівень повторних покупок.
5.	Аналіз та оцінка поточного стану	Цей метод включає збір даних про поточний рівень продуктивності праці, виявлення проблемних сфер або недоліків, аналіз відхилень від поставлених цілей. Він допомагає визначити основні причини низької продуктивності, дозволяє виявити сильні сторони організації та використати їх для подальшого підвищення продуктивності. Отже, метод допомагає зосередитися на тих аспектах діяльності, де є потенціал для підвищення продуктивності та визначити напрямки покращень [1].
6.	Розробка стратегій та цілей	Розробка стратегій та цілей є важливим етапом у плануванні продуктивності праці. На основі аналізу поточного стану і виявлення проблемних сфер, розробляються конкретні стратегії, спрямовані на підвищення продуктивності праці. Ці стратегії повинні бути відповідними до потреб та особливостям організації [3].
7.	Впровадження заходів щодо підвищення продуктивності	На цьому етапі розроблені стратегії та цілі перетворюються на конкретні дії, які мають бути виконані для досягнення покращення продуктивності. Перш за все, важливо визначити конкретні кроки, які необхідно підприємству вжити для реалізації стратегій та досягнення цілей.

Таким чином, використовуючи ці методи та правильно впроваджуючи їх, підприємство може забезпечити більш ефективне використання ресурсів, зростання продуктивності праці та підвищення своєї конкурентоспроможності.

Впровадження заходів, які впливають зі стратегій, є ключовим для досягнення покращення продуктивності.

Висновок до розділу 1

У даній кваліфікаційній роботі визначено поняття та показники продуктивності праці, враховуючи їх вимірювання та оцінки, проведений аналіз факторів планування продуктивності праці, розглянуті методи планування продуктивності праці.

У ході дослідження було виявлено, що підвищення продуктивності праці є важливим завданням для підприємств, організацій та економічних систем. Вона може бути досягнута шляхом розробки та впровадження ефективних стратегій планування продуктивності, вдосконалення робочих процесів, забезпечення доступу до навчання та розвитку працівників, а також створення стимулюючої робочої атмосфери. Високий рівень продуктивності праці сприяє покращенню конкурентоспроможності підприємства, забезпечує його стабільний розвиток, збільшення виробничого потенціалу та задоволення потреб споживачів.

Проведений аналіз факторів планування продуктивності праці показав що, навички та кваліфікація працівників, мотивація, робоче середовище, комунікація та співпраця, а також використання технологій та інфраструктури - взаємодіють між собою і спільно впливають на продуктивність праці. Забезпечення оптимального поєднання цих факторів може допомогти організаціям досягти кращих результатів, збільшити конкурентоспроможність і отримати перевагу на ринку.

Розглянуті методи планування продуктивності праці, такі як встановлення метрик продуктивності, аналіз та оцінка поточного стану, розробка стратегій та

цілей, а також впровадження заходів щодо підвищення продуктивності. Використовуючи ці методи та правильно впроваджуючи їх, підприємство може забезпечити більш ефективне використання ресурсів, зростання продуктивності праці та підвищення своєї конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ CARLSON WAGONLIT TRAVEL ТА ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

2.1. Характеристика діяльності підприємства Carlson Wagonlit Travel

Підприємство Carlson Wagonlit Travel є одним з провідних гравців у сфері міжнародних туристичних послуг та корпоративних подорожей. Заснована у 1994 році, компанія зарекомендувала себе як надійний партнер для клієнтів у багатьох країнах світу.

Основна сфера діяльності підприємства Carlson Wagonlit Travel полягає у наданні послуг з організації та планування подорожей для фізичних та юридичних осіб. Компанія пропонує широкий спектр послуг, включаючи бронювання авіаквитків, готелів, оренду транспорту, організацію екскурсій, пакетні тури та інші туристичні послуги.

За десятиліття своєї діяльності, Carlson Wagonlit Travel зуміла розширити свою глобальну присутність та стати визнаним лідером у сфері бізнес-подорожей. Компанія має велику клієнтську базу, яка включає великі корпорації, урядові установи та індивідуальних клієнтів.

Carlson Wagonlit Travel надає широкий спектр послуг (табл. 2.1.) для задоволення потреб клієнтів у подорожах. Це включає бронювання авіаквитків, готелів, автомобілів, круїзів, туристичних пакетів та інших туристичних послуг. Підприємство співпрацює з провідними готельними ланцюгами, авіакомпаніями

та туристичними агентствами, що дозволяє надавати високоякісні та різноманітні послуги клієнтам.

Таблиця 2.1

Спектр послуг які надає компанія Carlson Wagonlit Travel для організації туристичних подорожей

№	Послуги	Опис
1.	Бронювання авіаквитків	Підприємство співпрацює з різними авіакомпаніями та забезпечує можливість бронювання авіаквитків для різних напрямків. Вони пропонують різні варіанти рейсів, класів обслуговування та цінкових категорій, щоб задовольнити потреби різних клієнтів.
2.	Бронювання готелів	Carlson Wagonlit Travel співпрацює з провідними готельними ланцюгами по всьому світу, що дозволяє їм пропонувати широкий вибір готелів різних категорій та розташувань. Клієнти можуть вибрати готель згідно зі своїми вподобаннями та бюджетом.
3.	Бронювання автомобілів	Підприємство надає можливість бронювання автомобілів для зручності транспортування під час подорожі. Вони співпрацюють з різними компаніями прокату автомобілів та забезпечують доступ до різних моделей автомобілів та варіантів оренди.
4.	Бронювання круїзів	Клієнти можуть скористатися послугою бронювання круїзних подорожей. Carlson Wagonlit Travel співпрацює з різними круїзними компаніями та пропонує різні маршрути, типи круїзних суден та додаткові послуги під час круїзу.
5.	Консультаційні послуги	Carlson Wagonlit Travel має команду професіоналів, які надають консультаційну підтримку клієнтам у виборі оптимальних туристичних пропозицій. Вони надають інформацію про різні напрямки подорожей,

		поради щодо відпочинку, варіанти маршрутів та інші корисні вказівки, що допомагають клієнтам зробити правильний вибір.
--	--	--

Carlson Wagonlit Travel має в своєму складі команду досвідчених професіоналів, які забезпечують консультаційну підтримку клієнтам. Їх основна мета - допомогти клієнтам зробити оптимальний вибір у своїй туристичній подорожі. Ось деякі аспекти консультаційних послуг (табл. 2.2), які надає Carlson Wagonlit Travel.

Таблиця 2.2

Консультаційні послуги підприємства Carlson Wagonlit Travel

№	Послуги	Опис
1.	Інформування про різні напрямки	Консультанти надають докладну інформацію про різні географічні напрямки подорожей. Вони діляться з клієнтами важливою інформацією про популярні місця, культурні пам'ятки, природні краси, кліматичні особливості та інші аспекти, які можуть вплинути на вибір подорожі.
2.	Поради щодо відпочинку	Наші спеціалісти розуміють, що кожен клієнт має унікальні вимоги та побажання щодо відпочинку. Вони вислуховують своїх клієнтів і пропонують індивідуальні поради щодо відпочинку, наприклад, пляжного відпочинку, активного туризму, культурного туризму та гастрономічних вражень.
3.	Варіанти маршрутів	Консультанти допоможуть вам скласти оптимальний маршрут подорожі, враховуючи ваші побажання та обмеження. Вони пропонують різноманітні варіанти маршрутів, заздалегідь розраховують часові рамки і рекомендують цікаві зупинки та активності на шляху.
4.	Індивідуальний підхід	Компанія надає індивідуальні туристичні рішення, які враховують унікальні потреби та вимоги своїх клієнтів. Вона співпрацює з клієнтами, щоб зрозуміти їхні вимоги та врахувати їхні особисті уподобання та обмеження. На основі цього компанія розробляє та надає індивідуальні туристичні пакети, що включають

		побутові послуги, екскурсії, розважальні та культурні заходи.
--	--	---

Також, компанія пропонує додатковий сервіс для своїх клієнтів, наприклад:

- Побутові послуги. Carlson Wagonlit Travel пропонує такі послуги, як бронювання готелів, оренда автомобілів та організація трансферу з/до аеропорту, щоб забезпечити комфортне та зручне перебування під час вашої подорожі [19, с.122-127].

- Екскурсії та розваги. Клієнти можуть скористатися індивідуальною організацією екскурсій та розваг під час подорожі.

- Культурні заходи. Підприємство може організувати відвідування культурних подій, фестивалів, концертів та інших подій, що допоможуть клієнтам насолодитися місцевою культурою та традиціями.

- Інші активності. Залежно від бажань та уподобань клієнтів, Carlson Wagonlit Travel може організувати цілий ряд заходів, включаючи екстремальні види спорту, водні види спорту, гольф і винні тури.

- Технологічні інновації. Онлайн-бронювання, мобільні додатки та інші цифрові рішення, що дозволяють клієнтам зручно планувати та керувати своїми поїздками.

Для клієнтів які не люблять оффлайн бронювання Carlson Wagonlit Travel пропонує кілька прикладів цифрових рішень:

1. Онлайн-бронювання. Клієнти можуть скористатися онлайн-платформою Carlson Wagonlit Travel для зручного та ефективного бронювання авіаквитків, готелів, оренди автомобілів та інших послуг.

2. Мобільні додатки. Компанія надає мобільні додатки, які дозволяють клієнтам мати доступ до своїх туристичних даних та послуг у будь-який час та з будь-якого місця. Ці додатки дозволяють переглядати розклади польотів, отримувати сповіщення про зміни в маршрутах, взаємодіяти з консультантами

через чат або телефон, а також отримувати корисні поради та рекомендації під час подорожі.

3. Технології штучного інтелекту. Штучний інтелект допомагає враховувати історичні дані та особисті уподобання клієнтів, щоб надати індивідуальні поради та пропозиції щодо подорожі.

Якість обслуговування Carlson Wagonlit Travel фокусується на наданні якісного обслуговування клієнтів. Вони прагнуть забезпечити комфорт, безпеку та задоволення протягом усієї подорожі. Наша команда експертів завжди готова запропонувати підтримку і вирішити будь-які проблеми або виклики, з якими ви можете зіткнутися. Консультанти докладають багато зусилля у вивчення потреб та бажань клієнтів, а також враховують їхні особисті уподобання та обмеження.

Соціальна відповідальність Carlson Wagonlit Travel прагне діяти відповідально в суспільстві та природному середовищі. Вони впроваджують програми сталого туризму, екологічні практики та соціальні ініціативи, що сприяють збереженню природних ресурсів

Carlson Wagonlit Travel дійсно займається соціальною відповідальністю та ставить перед собою мету діяти екологічно та враховувати соціальні аспекти в своїй діяльності. Ось кілька прикладів їхніх ініціатив:

- Сталий туризм. Компанія сприяє використанню екологічно чистих транспортних засобів, просувають екологічно освічені та культурно відповідальні маршрути, підтримують збереження природних та культурних пам'яток.

- Екологічні практики. Підприємство зосереджується на ефективному використанні енергії та водних ресурсів, впровадженні вторинної переробки та використанні екологічних матеріалів. Крім того, сприяють усуненню відходів та зменшенню викидів CO₂.

- Соціальні ініціативи. Carlson Wagonlit Travel підтримує соціальні програми та проекти, спрямовані на допомогу місцевим спільнотам та

покращення якості життя. Наприклад, підтримка освітніх програм, медичні та гуманітарні ініціативи, волонтерська діяльність.

Компанія також пропонує можливості франчайзингу для підприємців, які бажають стати частиною їх мережі туристичних агентств.

Франчайзинг - це модель бізнесу, в якій франчайзер (у цьому випадку Carlson Wagonlit Travel) надає право та підтримку франчайзі (підприємцю), який запускає та керує своїм власним підприємством під брендом франчайзера.

Таблиця 2.3

Переваги франчайзингу в компанії Carlson Wagonlit Travel

Відомий бренд	Франчайзинг дозволяє підприємцю використовувати відомий та встановлений бренд Carlson Wagonlit Travel, що допомагає залучити клієнтів і побудувати довіру.
Підтримка та навчання	Франчайзери підтримують підприємців у багатьох аспектах їхнього бізнесу, включаючи навчання персоналу, маркетингову підтримку, інформаційні системи та інструменти для ефективного управління бізнесом.
Доступ до ресурсів	Франчайзер надає доступ до своєї мережі постачальників, контрактів на кращих умовах, технологічних рішень та інших ресурсів, що сприяють ефективному функціонуванню бізнесу.
Стандартизація	Франчайзер встановлює стандарти та процедури, які допомагають забезпечити єдність бренду та якість обслуговування у всіх франчайзі.

Отже, підприємство пропонує індивідуальний підхід до клієнтів, враховуючи їх унікальні потреби та бажання, консультанти розробляють індивідуальні туристичні пакети, що включають побутові послуги, екскурсії, розваги та інші активності.

Компанія використовує сучасні технології, такі як онлайн-бронювання та мобільні додатки, щоб полегшити процес планування та керування подорожами клієнтів [22, с.279-281].

Команда професіоналів завжди готова надати підтримку та вирішити будь-які питання або проблеми клієнтів [19, с.122-127].

Компанія приділяє увагу соціальній відповідальності, впроваджуючи програми сталого туризму та екологічні практики.

Має програми лояльності, які надають клієнтам додаткові переваги та знижки, а також використовує роботизовані рішення для оптимізації процесів та поліпшення ефективності.

Також, пропонує можливості франчайзингу для підприємців, які бажають стати частиною їх мережі туристичних агентств, забезпечуючи підтримку та доступ до ресурсів.

2.2. Аналіз економічної діяльності та продуктивності праці підприємства Carlson Wagonlit Travel

Компанія Carlson Wagonlit Travel є одним з провідних туристичних операторів у світі. Вона надає послуги бізнес-туризму, корпоративним клієнтам і приватним особам.

У 2022 році обсяг доходів компанії Carlson Wagonlit Travel склав 39,4 млрд доларів США, що на 6,5% більше порівняно з 2021 роком. Це свідчить про стійке зростання компанії та популярність її послуг на ринку.

Основними напрямками діяльності Carlson Wagonlit Travel є:

- організація бізнес-поїздок і корпоративних подорожей. компанія обслуговує понад 25 млн бізнес-туристів щорічно;
- послуги місе (ознаки, конференції, виставки). carlson wagonlit travel є одним з провідних організаторів подій у світі;

- індивідуальний туризм. компанія надає послуги бронювання авіаквитків, готелів, трансферів, екскурсій для індивідуальних туристів по всьому світу;
- лояльні програми. carlson wagonlit travel управляє кількома великими програмами лояльності для корпоративних клієнтів;
- консалтингові послуги. компанія надає консультації з питань управління подорожами та витратами.

Корпорація Carlson Wagonlit Travel була заснована в 1994 році шляхом об'єднання двох великих туристичних підприємств у співвідношенні 50/50. Компанія Carlson спочатку була мережею туристичних агентств "Запитайте містера Фостера" і була перейменована в мережу Carlson Travel Network у 2000 році. Сторона Wagonlit виникла з великого туристичного агентства Compagnie Internationale des Wagons-Lits. Після злиття Accor, компанія зберегла 50% акцій до 2006 року. Accor продала свої акції в угоді на €500 млн, надаючи таким чином оцінку Carlson Wagonlit Travel в €1 млрд.

Організаційна структура підприємства Carlson Wagonlit Travel пропонує туристичні тури за такими напрямками Австрія, Бразилія, Великобританія, Угорщина, Німеччина, Греція, Домінікана, Індонезія, Йорданія, Італія, Кіпр, Мальдіви, Нідерланди, ОАЕ, Сейшельські о-ва, США, Таїланд, Франція, Швейцарія, Японія та ін.

Carlson Wagonlit Travel належить приватній корпорації, що складається з готелів, ресторанів, туристичних агентств, точок продажу, а також One Equity Partners, приватної партнерської компанії JPMorgan Chase.

Учасниками Carlson Wagonlit Travel є дві провідні компанії у глобальній туристичній індустрії: Accor Group та Carlson Companies, Inc.

Важливою складовою Carlson Wagonlit Travel є якість обслуговування. Команда професіоналів підприємства завжди готова надати підтримку та вирішити будь-які питання або проблеми клієнтів.

Компанія також, пропонує можливості франчайзингу для підприємців, які бажають стати частиною їх мережі туристичних агентств, забезпечуючи підтримку та доступ до ресурсів. Завдяки розширенню мережі франчайзи, бренд стає ще більш впізнаваним та привабливим для клієнтів. Це дозволяє компанії зайняти міцні позиції на ринку та конкурувати з іншими гравцями галузі (рис. 2.1).

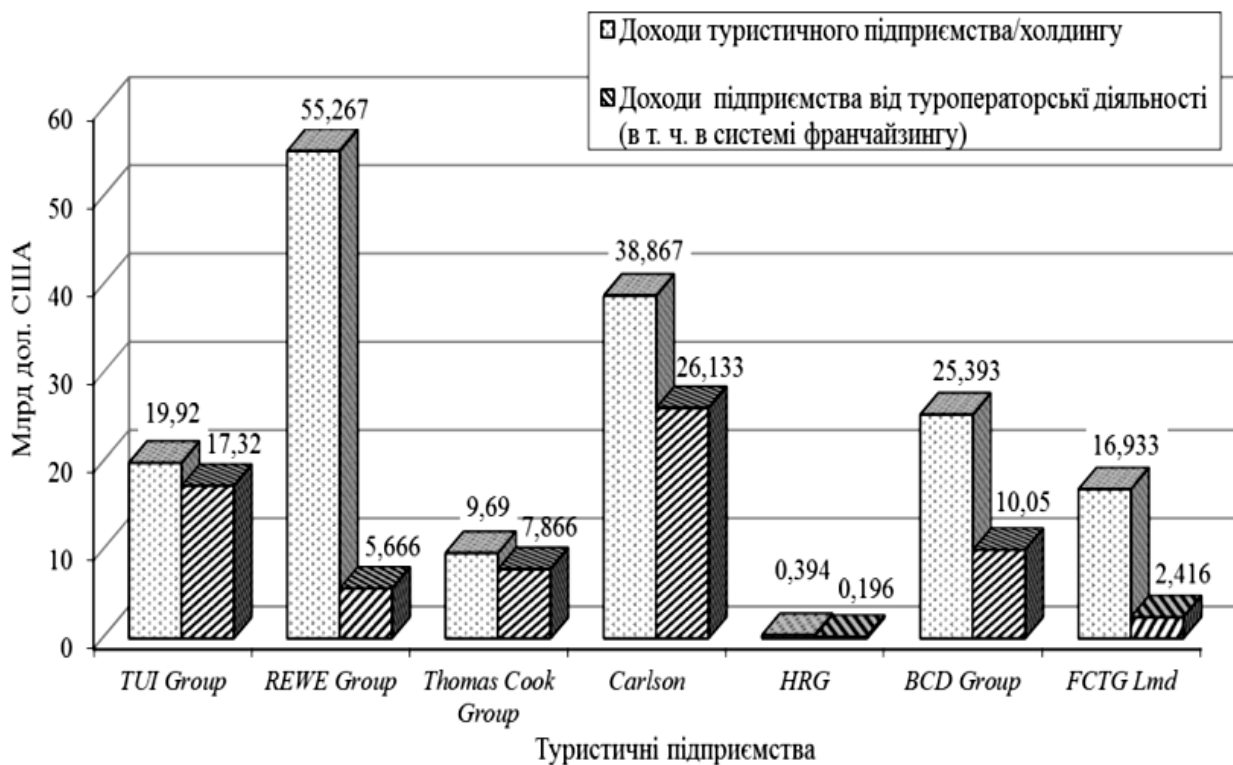


Рис. 2.1 Аналіз співвідношення середніх показників доходів туристичного підприємства та частки доходів від туроператорської діяльності в системі франчайзингу

Це допомагає нам визначити групу туристичних підприємств, що отримують найбільшу користь від системи франчайзингу та впевнено стверджувати, що це є провадження, яке успішно впливає на економічну діяльність організації в цілому.

Carlson Wagonlit Travel розробила та представила інструмент звітності про поїздки, заснований на штучному інтелекті, відомий як CWT AnswerIQ. CWT AnswerIQ дозволяє клієнтам отримувати швидко та точну інформацію про свої поїздки, включаючи витрати, бронювання, розклад, місцезнаходження та інші дані. Це важливе досягнення, оскільки CWT AnswerIQ значно спрощує та покращує процес керування поїздками для клієнтів. Завдяки використанню штучного інтелекту та автоматизації, інструмент може обробляти великі обсяги даних, виявляти тенденції та надавати цінні інсайти. Це дозволяє компанії скоротити час та зусилля, що витрачаються на аналіз інформації про поїздки, та покращити свою ефективність та продуктивність.

Основним джерелом фінансування туроператорів є прибуток від основної діяльності - продажу турів. Вона включає в себе пакування турів, формування різноманітних послуг для туристів, забезпечує функціонування турів та надання послуг (табл 2.4.).

Таблиця 2.4

Аналіз економічних показників діяльності Carlson Wagonlit Travel

№	Показники	2021	2022	Відхилення (+ -)	
				Абсолютне	%
1	Дохід (виручка) від реалізації продукції (послуг), тис. грн.	3706,6	4270	+ 563,4	+19,1
2	ПДВ, тис. грн.	618	712	+ 94	+15,2
3	ПДВ у відсотках до виручки, %	16,67	16,67	0	-
4	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	3088,7	3558,2	+469,5	+15,2
5	Собівартість реалізованої продукції(товарів, робіт, послуг), тис. грн.	2925,7	3140,3	+214,6	+ 9,3
6	Валовий прибуток, тис. грн.	163	418	+255	+156,3
7	Інші операційні доходи	32,5	71	+38,6	+118,8
8	Адміністративні витрати, тис.грн.	66,2	168,4	+102,2	+154,4
9	Витрати на збут, тис.грн.	21	31,1	+10,2	+48,8
10	Інші операційні витрати	46,6	196,5	+150	+321,7

11	Фінансові результати від операційної діяльності (прибуток) тис. грн. :	61,8	93	+31,2	+50,5
12	Інші фінансові доходи	310,2	450,1	+140	+45,1
13	Інші доходи, тис. грн	62,4	90,2	+27,8	+44,6
14	Фінансові витрати, тис. грн	4,5	10,4	+6	+131,1
15	Інші витрати	3,4	-	-3,4	-
16	Фінансові результати до оподаткування: (прибуток) тис. грн.	426,5	623	+196,4	+46
17	Витрати (дохід) з податку на прибуток	77,6	121,7	+44,1	+56,8
18	Чистий фінансовий результат(прибуток)	349	501,2	+152,3	+43,7

Отже, з аналізу основних економічних показників, у 2022 році ми спостерігаємо збільшення чистого доходу на 19,1%, , що говорить про ефективне використання залучених ресурсів. Але в той же час зросла і собівартість послуг, які пропонує фірма на туристичному ринку (9,3%), а також загальні витрати підприємства (131.1%). Проте, незважаючи на таку негативну тенденцію, чистий прибуток підприємства в 2022 році зріс на 43,7 % у порівнянні з попереднім звітним роком.

Загалом можна сказати , що економічна діяльність компанії Carlson Wagonlit Travel є стабільною та прибутковою. Компанія активно впроваджує нові технології та інноваційні рішення для поліпшення своїх послуг та процесів, зосереджується на задоволенні потреб і вимог своїх клієнтів. Туристична фірма веде відлік своєї діяльності від 1994 року, показавши себе стабільним підприємством цієї галузі.

Аналіз продуктивності праці на підприємстві Carlson Wagonlit Travel дозволяє оцінити ефективність використання трудових ресурсів і визначити, наскільки результативно працюють співробітники компанії. Під час аналізу продуктивності праці можуть бути використані різноманітні показники, такі як кількість обслугованих клієнтів, терміни виконання замовлень, кількість відкритих офісів у системі франчайзингу та інші. Ці показники допоможуть оцінити ефективність працівників у різних аспектах їхньої роботи. [36, с. 45-63]

Основним показником ефективності використання трудових ресурсів є продуктивність праці, яка відображає результати впливу різних факторів. Вона відображає результати продуктивності праці на підприємстві. Тому через цей показник доцільно аналізувати фактори, що впливають на ефективність використання трудових ресурсів на підприємствах.

Важливою особливістю продуктивності праці є її динамічність. Продуктивність праці постійно змінюється під впливом величезної кількості факторів. Одні з цих факторів сприяють підвищенню продуктивності праці, інші, навпаки, знижують її. Крім того, на рівень і динаміку продуктивності праці впливають також умови, в яких протікають трудові процеси, та об'єктивні чи суб'єктивні причини, що посилюють або послаблюють дію тих чи інших факторів [6].

Продуктивність праці - це результативність праці, результат, отриманий на одиницю витрат, пов'язаних з використанням трудових ресурсів підприємства, а в більш вузькому розумінні - кількість продукції (послуг або товарів), реалізованої одним працівником підприємства туризму або громадського харчування за одиницю робочого часу, або кількість робочого часу на одиницю продукції (послуг або товарів).

У табл.2.5 показано динаміку факторів, що впливають на ефективність управління трудовими ресурсами. До них відносяться продуктивність праці, рентабельність та трудомісткість трудових ресурсів.

Таблиця 2.5

Динаміка показників ефективності використання трудових ресурсів

Показники	Одиниці виміру	2021	2022	Абсолютне відхилення	Темп прирост. %	Темп приросту, %
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу	Осіб	254	260	9	12,76	2,76
Доходи від	Тис.грн	32998	27951	-5047	54,92	-45,10

основного виду діяльності						
Чистий прибуток	Тис.грн	2845	1941	-905	54,92	-45,10
Продуктивність праці	Люд.од.	124,46	54,88	-69,60	44,10	-55,92
Продуктивність праці	Грн\чол.	40,32	21,55	-18,77	53,45	-46,55
Трудоміскість	Тис.грн	0,02	0,05	0,02	187,10	87,10
Рентабельність трудових ресурсів	%	3360,24	1795,80	-1564,45	53,44	-46,56

Трудоміскість - це показник, що характеризує витрати живої праці (часу) на виробництво та реалізацію одиниці продукції (послуги, продукту або товару) підприємств сфери туризму та громадського харчування.

В результаті аналізу показників ефективності використання трудових ресурсів, можна сказати, що продуктивність праці має тенденцію до зменшення 2021р. 40,32 тис.грн/чол., в 2022 р. - 21,55.

На це впливають такі показники як дохід, який з роками зменшився до 5047 тис.грн. та середньооблікова чисельність працівників що збільшилась протягом 2 років на 9 осіб.

Зміна трuдоміскості з кожним роком збільшується, 2021р. - 0,02, 2022р.- 0,05. Зміна рентабельності має тенденцію до зменшення в 2021р. - 3360,24%, в 2022 р.- 1795,80%, на це має вплив такий показник як чистий прибуток, що зменшується.

За 2022 р. доходи від продажу товарів (робіт, послуг) склали 45 млн. 104 тис.грн., що більше на 12 млн.107 тис.грн ніж 2021 р.

Обсяг послуг складає:

- від проживання 30 млн. 159 тис. грн.;
- роздрібний товарообіг 9 млн. 945 тис. грн.;
- від додаткових послуг – 5 млн.

Завантаженість туристичного підприємства склала на 2022 р. - 66,7%, що на 2,8% більше , ніж у 2021 р. (55,1%).

Хоча виручка від реалізації послуг (робіт) у 2022 р. на 18,1 % була більша, ніж у 2021 році, проте Carlson Wagonlit Travel отримав чистого прибутку на 905 тис. грн. (або на 31,8%) менше, ніж у 2021 р., це насамперед пов'язано з тим, що у 2022 році були більші витрати на збут на 116%, а також інші операційні витрати на 79,3%.

За 2022 р. в бюджет перераховано 5 млн. 500 тис. грн.. податку на додану вартість (ПДВ).

Для підвищення ефективності використання персоналу на основі аналізу основних економічних показників діяльності туристичного підприємства Carlson Wagonlit Travel на 2021-2022 роки необхідно виявити ефективні напрями та резерви, реалізація яких призведе до збільшення одиниць живої праці та відповідного підвищення загального рівня продуктивності праці туристичного підприємства.

Отже, завдяки реалізації даних напрямів в масштабах туристичного підприємства може бути досягнута мета будь-якого суб'єкта господарювання, а саме покращення фінансових результатів господарської діяльності, вдосконалення процесів та забезпечення оптимального використання ресурсів для досягнення успіху і росту компанії.

2.3. Оцінка ефективності використання персоналу в Carlson Wagonlit Travel

Ефективність використання людських ресурсів виражається через зміну продуктивності праці, що відображає позитивні та негативні сторони роботи. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів передбачає виявлення можливостей подальшого підвищення продуктивності праці за рахунок кращого використання кількісного та якісного складу і розміщення трудових ресурсів, їх ставлення до праці та характеру взаємовідносин у колективі.

Для аналізу продуктивності праці були використані дані про мобільність персоналу, кваліфікацію, використання робочого часу, обсяги виробництва та трудомісткість послуг. Зведені показники праці та заробітної плати для Carlson Wagonlit Travel представлені в табл 2.6.

Таблиця 2.6

Показники праці та заробітної плати туристичного підприємства Carlson
Wagonlit Travel

Найменування показників	2021		2022	
	план	факт	план	Факт
Облікова чисельність, чол.	290	272	325	298
Чисельність працюючих прийнятих за період, чол.	-	18	-	27
Чисельність працюючих звільнених з різних причин за період, чол.	-	36	-	48
Число працюючих, звільнених за даний період із причин, що ставиться до плинності кадрів, чол.	-	4	-	3
Обсяг реалізованих послуг, тис.грн.	6480,6	7000,9	7236	7600,5
Фонд оплати праці, тис.грн.	682	601,1	766	658,66
Середня заробітня плата, тис.грн.	160	120	185	157,3
Продуктивність, тис.грн.	19,105	18,541	21,900	23,992
Трудомісткість, тис.грн.	0,20	0,064	0,060	0,052

Основними показниками продуктивності праці є обсяг виробленої продукції (наданих послуг) у порівнянних цінах розрахунку на одного середньооблікового працівника та зворотний показник - трудомісткість.

Показники продуктивності праці, розраховані на одного працівника дозволяють розрізняти фактори, безпосередньо пов'язані з виробничим процесом і використанням робочої сили. Показники продуктивності праці дозволяють розрізняти фактори, безпосередньо пов'язані з виробничим процесом і використанням робочого часу.

За даними *таблиці 2.6* фактичний обсяг реалізованих послуг у порівнянних цінах у розрахунку на одного середньооблікового працівника у 2022 році збільшився порівняно з аналогічним показником 2021 року внаслідок зменшення трудомісткості реалізованих послуг.

Стабільність кадрового складу є ключовою умовою успішного освоєння працівниками специфіки виробництва, набуття ними стійких навичок та досвіду.

Вивчення використання робочого часу є важливим етапом аналізу кадрових досліджень та факторів, що впливають на продуктивність праці. Аналіз використання робочого часу починається зі складання балансу робочого часу, який визначає фонд робочого часу, розподіл на робочий час і час відпочинку, а також причини втрат робочого часу. Для аналізу ефективності використання робочого часу та розрахунку планової чисельності працівників складається баланс робочого часу (*табл.2.7*) в розрахунку на одного середньооблікового працівника.

Таблиця 2.7

Баланс робочого часу на одного середньооблікового працівника Carlson
Wagonlit Travel

Найменування показників	2021 рік		2022 рік
	факт	план	Факт
Календарний фонд часу	365	365	365

Вихідні і святкові дні	102	102	100
Номінальний фонд часу	263	263	265
Чергові відпустки	20	20	18
Відпустки по навчанню	2,1	3,5	3,8
Відпустки у зв'язку з родами	5,6	3,8	4
Хвороби	9	9	14,5
Неявки з дозволу адміністрації	7,5	9,5	9,5
Прогоули	0	0	2,5
Усього неявок з обліком максимально можливого фонду часу	40,2	42,8	49,7

Продовження таблиці 2.7

Число явок	222,8	220,2	215,3
Цілодобові простої	0	0	0
Ефективний фонд часу	222,8	220,2	215,3
Середня тривалість робочого дня, год.	8	8	8
Ефективний фонд часу, годин	1537,32	1519,4	1485,6

Як видно з таблиці, фактичний реальний фонд робочого часу в 2022 році зменшився на 71,22 години порівняно з реальним фондом робочого часу в 2021 році. Це пов'язано лише зі зменшенням кількості робочих днів, оскільки тривалість робочого дня залишилася незмінною; для визначення причин зміни кількості робочих днів та тривалості робочого дня потрібен подальший аналіз. На цей показник впливають наступні фактори: збільшення відпусток по навчанню - 0,4; відпустки пов'язані з родами - 0,7; хвороби - 6,5; прогули - 2,8.

Аналіз вищезазначених факторів, що впливають на коефіцієнт використання робочого часу, показує, що резервом стабільності персоналу є зменшення кількості неявок на роботу через хворобу та прогулів. Зокрема, спостерігаються неявки через травми, хвороби, пов'язані з умовами праці, а також неявки з дозволу адміністрації з причин, пов'язаних з роботою в дитячих будинках, поліклініках, ремонтних майстернях, органах місцевої влади тощо. Аналіз цих показників дає більш повне уявлення про фактичний розподіл робочого часу, величину втрат та їх причини.

Робота персоналу Carlson Wagonlit Travel характеризується безперервним графіком роботи і нерівномірним навантаженням протягом року, місяця, тижня і доби. Кількість обслуговуючого персоналу залежить не від обсягу наданих послуг, а від потужності туристичного підприємства. Працівники туристичних підприємств постійно виконують завдання, пов'язані з нервово-психічним напруженням і значними фізичними навантаженнями. Процес обслуговування вимагає спеціальної витримки та високого рівня організаційного забезпечення, при цьому необхідно забезпечити максимальну зручність для гостей та високий рівень культури обслуговування.

Таким чином, рівень управління людськими ресурсами не є високими. Керівництво Carlson Wagonlit Travel все ще не до кінця усвідомлює, що головними дійовими особами успіху є співробітники і що саме їх інтелектуальний потенціал системно об'єднує всі компоненти і забезпечує ефективну роботу.

Висновок до розділу 2

Отже, компанія Carlson Wagonlit Travel є одним з провідних туристичних операторів у світі. Carlson Wagonlit Travel надає широкий спектр послуг для задоволення потреб клієнтів у подорожах. Це включає бронювання авіаквитків, готелів, автомобілів, круїзів, туристичних пакетів та інших туристичних послуг. Підприємство співпрацює з провідними готельними ланцюгами, авіакомпаніями та туристичними агентствами, що дозволяє надавати високоякісні та різноманітні послуги клієнтам.

Учасниками Carlson Wagonlit Travel є дві провідні компанії у глобальній туристичній індустрії: Accor Group та Carlson Companies, Inc.

Компанія також пропонує можливості франчайзингу для підприємців, які бажають стати частиною їх мережі туристичних агентств.

У 2022 році обсяг доходів компанії Carlson Wagonlit Travel склав 39,4 млрд доларів США, що на 6,5% більше порівняно з 2021 роком. Це свідчить про стійке зростання компанії та популярність її послуг на ринку.

Загалом можна сказати, що економічна діяльність компанії Carlson Wagonlit Travel є стабільною та прибутковою. Компанія активно впроваджує нові технології та інноваційні рішення для поліпшення своїх послуг та процесів, зосереджується на задоволенні потреб і вимог своїх клієнтів.

Також, проведений аналіз продуктивності праці на підприємстві Carlson Wagonlit Travel дозволяє оцінити ефективність використання трудових ресурсів і визначити, наскільки результативно працюють співробітники компанії. Під час аналізу продуктивності праці були використані різноманітні показники, такі як кількість обслугованих клієнтів, терміни виконання замовлень, кількість відкритих офісів у системі франчайзингу та інші.

В результаті аналізу показників ефективності використання трудових ресурсів, можна сказати, що продуктивність праці має тенденцію до зменшення 2021р.- 40,32 тис.грн/чол., в 2022 р. - 21,55 тис.грн/чол.

Для підвищення продуктивності праці необхідно визначити фактори (рушійні сили), які впливають на продуктивність праці. Усі фактори, що впливають на продуктивність праці в компанії Carlson Wagonlit Travel, можна поділити на дві групи: *перша група* – це фактори, які сприяють підвищенню продуктивності праці та покращенню організації праці і виробництва; *друга група* - фактори, що негативно впливають на продуктивність праці.

Отже, для підвищення ефективності праці на основі проведених аналізів та основних економічних показників діяльності туристичного підприємства Carlson Wagonlit Travel на 2021-2022 роки необхідно виявити ефективні напрями та резерви, реалізація яких призведе до збільшення одиниць живої праці та відповідного підвищення загального рівня продуктивності праці туристичного підприємства.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ CARLSON WAGONLIT TRAVEL

3.1. Визначення факторів, що впливають на продуктивність праці Carlson Wagonlit Travel

Для підвищення продуктивності праці необхідно визначити фактори (рушійні сили), які впливають на продуктивність праці. На продуктивність праці впливає низка факторів.

Розуміння сутності та механізму дії кожного з них є передумовою для визначення конкретних шляхів підвищення продуктивності праці та науково обґрунтованого управління цим процесом.

Знання чинників ефективності праці та механізмів їх дії дозволяє цілеспрямовано впливати на досягнення необхідних результатів. Це дозволяє цілеспрямовано впливати на досягнення необхідних результатів.

Вивчення факторів ефективності праці не повинно обмежуватися кількісними параметрами праці і капіталу та їх технічними комбінаціями. Ефективність праці залежить від працівників, як суб'єкта трудової діяльності. Суб'єкт трудової діяльності, людина, розглядається з точки зору біологічних, психологічних і соціальних характеристик, які впливають на процес праці та її результати. До них належать стать, вік, стан здоров'я, знання, навички, досвід,

винахідливість, поінформованість, свідомість, дисциплінованість, організованість, інтереси та потреби.

Ефективність праці також залежить від соціально-економічних, організаційних, правових, психологічних, гігієнічних і природних умов праці. До них відносяться гігієнічні та природні. Стан середовища, в якому працюють люди, впливає на них і визначає рівень їхніх фізичних, інтелектуальних і моральних сил та ставлення до праці.

На підвищення, стабілізацію або зниження продуктивності праці діє одночасно низка факторів. Основу і характер дії факторів продуктивності праці визначає економічна система країни, в якій працюють люди. Вона визначається економічною системою країни. Кожна економічна система створює відповідні умови для реалізації природної сутності праці і визначає ступінь її ефективності.

Фактори - це рушійні сили, суттєві причини та обставини, які впливають на певні процеси та явища, що змінюють рівень і динаміку продуктивності праці. Дію факторів, їх виявлення та реалізацію необхідно розглядати в тісному взаємозв'язку з природними та соціально-економічними умовами, в яких протікають трудові процеси. Вони можуть або посилювати (за сприятливих умов), або послаблювати дію фактора.

Усі фактори, що впливають на продуктивність праці в компанії Carlson Wagonlit Travel, можна поділити на дві групи: *перша група* – це фактори, які сприяють підвищенню продуктивності праці та покращенню організації праці і виробництва; *друга група* - фактори, що негативно впливають на продуктивність праці.

На рівні туризму компанії Carlson Wagonlit Travel всі фактори можна поділити на внутрішні та зовнішні. До перших відносяться рівень технічної оснащеності туристичного підприємства, ефективність використовуваної технології, енергоефективність праці, організація праці, виробництва, ефективність застосовуваної системи мотивації, підготовка і підвищення кваліфікації персоналу, вдосконалення структури персоналу, тобто все, що

залежить від колективу підприємства, колективу підприємства і всього того, що залежить від його керівників.

До зовнішніх чинників належать зміни обсягів послуг та їх трудомісткості у зв'язку з державними замовленнями та змінами ринкового попиту і пропозиції, соціальні та місцеві соціально-економічні умови, надійність матеріально-технічного постачання.

Проведемо SWOT-аналіз для факторів, що впливають на продуктивність працівників в компанії Carlson Wagonlit Travel.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз для факторів, що впливають на продуктивність працівників Carlson Wagonlit Travel

Сильні сторони <i>Strengths</i>	Слабкі сторони <i>Weaknesses</i>
<ul style="list-style-type: none"> – використання передових технологій та інструментів для покращення продуктивності; – інвестування в навчання та розвиток працівників; – ефективне управління робочим навантаженням та розподіл завдань; – наявність мотиваційних систем винагород та визнання. 	<ul style="list-style-type: none"> – недостатня доступність або використання певних технологій та інструментів, які можуть підвищити продуктивність; – обмежений бюджет або ресурси для навчання та розвитку працівників; – недостатня координація та комунікація між різними відділами та командами; – недостатня прозорість та відкритість у системі мотивації та винагород.
Можливості <i>Opportunities</i>	Загрози <i>Threats</i>

<ul style="list-style-type: none"> - використання нових технологій та інновацій для підвищення продуктивності працівників; - розвиток нових навичок та компетенцій, які відповідають потребам ринку; - посилення співпраці з партнерами та клієнтами для забезпечення ефективного обміну інформацією та ресурсами. 	<ul style="list-style-type: none"> - зміни в економічному середовищі, такі як спад туристичної індустрії ; - Зміна в політичній обстановці (конфлікт із РФ); - В умовах воєнного стану діють особливі дозволи та обмеження для туристів; - Карантинні обмеження та пандемія.
---	--

Проаналізувавши табл 2.8. можна зробити наступні висновки. Для даної компанії, так як і для туристичної сфери в цілому найбільшими загрозами є зміни політичної обстановки країни, пандемія коронавірусу та економічна криза.

Загалом, SWOT-аналіз допоміг зрозуміти поточний стан, переваги та слабкі місця підприємства, виявити можливості для розвитку та прогнозувати потенційні загрози. Це надає базу для розробки стратегій, спрямованих на підвищення продуктивності праці та досягнення. [23, с.52-55]

3.2. Формування заходів для підвищення продуктивності праці Carlson Wagonlit Travel

Система управління трудовими ресурсами Carlson Wagonlit Travel являє собою комплекс цілей, задач і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи.

Основні напрями підвищення продуктивності праці в компанії Carlson Wagonlit Travel має кілька цілей та користей, які розглянуті в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Цілі та користі напрямків підвищення продуктивності праці в Carlson
Wagonlit Travel

Цілі	Опис
Виявлення потенційних областей покращення	Дослідження допомагає виявити сильні та слабкі сторони компанії щодо продуктивності праці, що дозволяє ідентифікувати області, які потребують удосконалення, та спрямувати зусилля на вдосконалення процесів та практик.
Оптимізація ресурсів	Дослідження допомагає виявити, як ефективно використовуються робочий час, матеріали, технології та інструменти, що дозволяє зосередитися на оптимізації використання ресурсів та зменшенні зайвих витрат.

Продовження таблиці 3.1

Цілі	Опис
Підвищення продуктивності та ефективності	Дослідження допомагає виявити можливості для покращення продуктивності працівників та оптимізації робочих процесів. Це може включати впровадження нових технологій, навчання та розвиток персоналу, оптимізацію робочих методів та співпраці, що в результаті приводить до підвищення ефективності підприємства.
Збільшення конкурентоспроможності	Дослідження основних напрямів підвищення продуктивності праці допомагає компанії стати більш конкурентоспроможною на ринку.

Підвищення продуктивності праці є постійною вимогою, яка вимагає якісної робочої сили. Тому найважливішим фактором ефективної роботи підприємства Carlson Wagonlit Travel є підвищення кваліфікації персоналу.

Інвестування в навчальні програми, тренінги та семінари дозволяє підвищити навички та кваліфікацію співробітників, що у свою чергу призводить до поліпшення робочих результатів.

Підготовка персоналу туристичного підприємства Carlson Wagonlit Travel являє собою процес оволодіння новими технологіями, покращення комунікаційних навичок, розвиток управлінських компетенцій, навичок роботи в

команді та інше. Наприклад, співробітники можуть пройти тренінг з використання спеціалізованого програмного забезпечення або навчитися ефективно взаємодіяти з клієнтами.

Навчання персоналу в туристичному підприємстві Carlson Wagonlit Travel - це процес, за допомогою якого працівники здобувають теоретичні знання та практичні навички в межах кваліфікаційних характеристик, що вимагають початкового рівня кваліфікації.

Підвищення кваліфікації - навчання, спрямоване на зміну професійного профілю кваліфікованих працівників та досягнення відповідності вимогам кваліфікаційних характеристик персоналу. Важливість навчання та перепідготовки на робочому місці широко визнається в бізнес-спільноті. Існує низка причин, чому навчання та перепідготовка є необхідними. Основні з них включають:

- зростання вартості робочої сили як виробничого ресурсу;
- конкурентний тиск, який вимагає скорочення витрат і, як наслідок, більш ефективного використання трудових ресурсів;
- технологічні зміни, що вимагають набуття сучасних знань;
- нестача працівників відповідної кваліфікації на національному рівні;
- підготовка працівників до роботи на вищих посадах;
- розвиток потенціалу працівників та задоволення їх потреб на більш високих рівнях;
- корпоративна соціальна відповідальність перед працівниками;
- поява нових працівників на виробництві.

Постійна потреба у підвищенні продуктивності праці та вдосконаленні теоретичних знань на туристичному підприємстві Carlson Wagonlit Travel вимагає систематичного навчання, розвитку персоналу та його якостей. Існує пряма залежність між якостями працівників та ефективністю їх роботи.

Навчання. Забезпечити навчання для початкового рівня кваліфікації. Часто це відбувається через приватні уроки. У туристичному комплексі за кожним новим працівником закріплюється наставник, який надає теоретичні та практичні рекомендації. Крім того, раз на два місяці керівник відділу проводить тренінг зі своїми підлеглими для підвищення їхньої кваліфікації.

Передбачена перепідготовка. Конкурентний тиск вимагає скорочення витрат, що, в свою чергу, вимагає більш ефективного використання трудових ресурсів. З цієї причини працівники компанії Carlson Wagonlit Travel пройшли перепідготовку.

Професійний розвиток. Carlson Wagonlit Travel вимагає від своїх працівників постійного вдосконалення теоретичних і практичних знань, підвищення професійної майстерності та оволодіння новими технологіями, орієнтації.

Важливо розуміти, що навчання та розвиток співробітників є процесом, який вимагає постійної уваги і оновлення. Компанія повинна стежити за новими тенденціями та розвитком в своїй галузі і забезпечувати співробітникам доступ до актуальних навчальних ресурсів.

Навчання може проводитися як внутрішньо в рамках компанії, так і за допомогою залучення зовнішніх експертів або тренерів. Для досягнення максимальних результатів важливо розробити навчальні програми, які відповідають потребам співробітників і стратегії компанії. Планування розвитку кар'єри, індивідуальні настанови та менторство можуть також бути використані для підтримки навчання та особистого росту співробітників.

Мотивація та стимулювання співробітників є ще одним напрямом підвищення продуктивності праці в компанії Carlson Wagonlit Travel. Застосування ефективних методів мотивації та стимулювання може підвищити продуктивність працівників.

Мотивація - це цілеспрямоване залучення себе та інших працівників до діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей та цілей організації

шляхом здійснення стабілізуючого впливу на їхні потреби, інтереси та цілі. Мотивація персоналу є одним з чинників забезпечення стабільної конкурентоспроможності туристичних підприємств у сучасному ринковому середовищі, оскільки вона є ключовим фактором розвитку підприємства.

Мотиваційні системи на туристичних підприємствах включають комплекс заходів, спрямованих на підвищення трудової активності працівників і, таким чином, підвищення ефективності та якості праці. Існують різні методи стимулювання працівників туристичної галузі. Стимули можуть бути матеріальними або нематеріальними.

Існуючі дослідження підтверджують, що матеріальні методи стимулювання (основна та додаткова заробітна плата) є найбільш ефективними на всіх етапах діяльності підприємства.

У сфері послуг та туризму поширені такі форми оплати праці:

- 1) фіксований місячний оклад;
- 2) погодинна оплата праці;
- 3) системи оплати праці у вигляді окладу плюс фіксовані премії та комісійні з продажу.

Одним із найпотужніших інструментів формування зв'язку між результатами діяльності та винагородою в туристичних організаціях є розробка комплексної програми винагороди та заохочення.

Визначення і впровадження ефективної системи винагород і стимулювання є важливими для підвищення мотивації співробітників в компанії Carlson Wagonlit Travel. Багато програм заохочення, що використовуються в туристичних організаціях, є комплексними програмами з елементами зацікавленості, наприклад:

- бонусні програми;
- професійний розвиток;
- визнання та похвала;
- співпраця та командна робота;

Carlson Wagonlit Travel пропонує винагороди, які заохочують співробітників досягати високих результатів, включаючи бонусні програми, премії за досягнення поставлених цілей і можливість ідти професійного зростання та розвитку.

Ефективна система стимулювання допомагає привернути та утримувати талановитих працівників. Конкурентна винагорода, можливості для професійного росту та розвитку, а також визнання внеску співробітників можуть зробити підприємство привабливим для талановитих фахівців. [34,с.75-85]

Основними стимулами для працівників туристичних підприємств є заробітна плата, що додається до обсягу реалізації турів, одноразові грошові винагороди, заохочувальні або компенсаційні виплати, надбавки та доплати, не передбачені законодавством. Матеріальні стимули, не підкріплені моральними чинниками, тому не приносить максимального ефекту.

До нематеріальних стимулів належать звання кращого працівника періоду, нагородження грамотами, подяками, занесення прізвища працівника на дошку пошани, розміщення фотографії працівника на дошці пошани, пільгові умови праці, почесні звання працівника місяця (року), вручення подяк родині працівника, медичне обслуговування, можливості для особистого розвитку, надання відпусток. можливості, дешеві путівки на відпочинок, призи, подарунки, залучення працівника до управління, можливості професійного зростання та просування по службі, можливості особистого розвитку для активізації трудової діяльності майбутніх працівників сфери туризму.

Вдячність та визнання є важливими елементами підвищення мотивації та залучення працівників в компанії Carlson Wagonlit Travel. Визнання може бути виражене різними способами, включаючи:

Подяки: Прості слова подяки та вдячності можуть мати велике значення для працівників. Важливо визнавати їх зусилля, досягнення та внесок у розвиток підприємства. [31, с.112-129]

Нагороди: Встановлення системи нагород за високі досягнення або виняткову працю може бути стимулом для працівників. Це можуть бути фінансові премії, подарунки, почесні звання або інші види визнання.

Почесні звання: Присвоєння спеціальних почесних звань або внутрішніх відзнак може підкреслити важливість роботи працівника та його внесок у компанію. Це може створити почуття гордості та приналежності до команди.

Визнання в публічному просторі: Публічне визнання досягнень працівників, наприклад, шляхом висвітлення їх успіхів у внутрішніх чи зовнішніх комунікаціях компанії, може створити мотивацію та почуття важливості.

Особливістю мотивації праці в туристичній галузі є використання інформаційних турів, які надають працівникам кращі знання про тури, розміщення, туристичні визначні пам'ятки та особливості країни.

Такі інформаційні тури або повністю оплачуються власником компанії, або оплачуються працівниками самостійно, але за ціною, значно нижчою за споживчі ціни. Такий метод мотивації є ефективним, оскільки працівники туристичних підприємств часто є молодими та амбітними людьми, які хочуть знати більше, і саме інформаційні тури надають їм таку можливість.

Таким чином, матеріальні стимули, не підкріплені моральними факторами, не є максимально ефективними. На думку відомого американського вченого Х.Фенеколда, умовами, необхідними для забезпечення достатнього рівня трудової мотивації, є: гарантована безпека роботи, справедлива винагорода з урахуванням складності роботи та досягнутої працівниками продуктивності, публікація рішень з кадрових питань та участь працівників в управлінні. Тому керівникам туристичних компаній важливо впровадити систему мотивації з оптимальним поєднанням матеріальних і нематеріальних стимулів для максимального залучення працівників. Також, створення корпоративної культури, яка підтримує співпрацю, є визначним фактором в компанії Carlson Wagonlit Travel .

Швидкі зміни в розвитку суспільних процесів, високі темпи науково-технічного розвитку, поява різних форм власності та нових економічних відносин зумовлюють необхідність такої ситуації.

Поява різних форм власності та нових економічних відносин вимагають від туристичних підприємств соціально орієнтованої корпоративної культури. Туристичні підприємства потребують соціально орієнтованої корпоративної культури.

Сьогодні корпоративна культура є одним з найважливіших ресурсів збереження і розвитку корпоративного суб'єкта. Корпоративна культура є одним з найважливіших ресурсів для збереження і розвитку корпоративного суб'єкта. Корпоративна культура є ефективним стратегічним інструментом, що дозволяє працівникам реалізувати свій потенціал і досягати результатів, є потужним мотиватором працівників, який максимізує відповідальність кожного працівника та сприяє взаємодії між співробітниками, об'єднує компанію. Корпоративна культура та її складові, а саме імідж, репутація та бренд є важливими нематеріальними активами та стратегічними цілями туристичних підприємств. Тому пріоритетом для туристичних підприємств є розвиток корпоративної культури, яка б гарантувала надійні партнерські відносини з клієнтами, конкурентами та партнерами для підвищення конкурентних переваг компанії та забезпечення якісного стратегічного зростання.

Отже, всі наведені чинники, які сприяють підвищенню мотивації та залучення талановитих працівників у компанії Carlson Wagonlit Travel є особливими. Підприємство повинно активно прагнути виявляти вдячність своїм співробітникам та визнавати їх внесок у розвиток компанії. Крім того, важливо створити сприятливу робочу атмосферу, де працівники будуть відчуватися цінними та важливими для команди.

Компанії важливо, щоб вдячність та визнання були справжніми та конкретними, враховуючи індивідуальні досягнення та внесок кожного

працівника. Це допоможе зберегти високу мотивацію та залученість співробітників до розвитку підприємства. [26, с.171-175]

3.3. Пропозиції щодо підвищення продуктивності праці Carlson Wagonlit Travel

Найціннішим і основним капіталом компанії є її працівники. Працівники є рушійною силою бізнесу, адже саме вони визначають успіх компанії та швидкість її розвитку. Тому для того, щоб співробітники дійсно ефективно працювали в організації, необхідно постійно відстежувати рівень їхньої мотивації та регулярно змінювати методи заохочення.

Стимули потрібно регулярно змінювати. Стандартні премії та надбавки, що використовуються в даний час на туристичних підприємствах, є такими. Стандартні премії та надбавки, які зараз використовуються на туристичних підприємствах, не завжди є достатніми для стимулювання необхідної мотивації. Вони не завжди є достатніми для стимулювання необхідного рівня мотивації. Роботодавцям необхідно впроваджувати прогресивні та інноваційні заходи стимулювання.

Стимулювання. Основним способом мотивації персоналу в Carlson Wagonlit Travel є матеріальна винагорода, яка включає в себе грошові виплати за виконання планових показників, виплати заробітної плати тощо.

Грошові стимули за своєю природою є "незадовільними", люди швидко звикають до нових, більш високих рівнів винагороди. Рівень оплати, за який вони були готові працювати вчора, завтра може стати звичним і втратити свою мотиваційну силу. Тому дуже важливо використовувати негрошові методи мотивації, тобто моральні та соціальні. Визнання сильних сторін,

професіоналізму та повага до працівників є дуже ефективним методом моральної мотивації.

Ефективними можуть бути такі методи як, доступ до професійного навчання, можливості кар'єрного росту, соціального забезпечення тощо. На мою думку, для того, щоб підвищити ефективність роботи Carlson Wagonlit Trave необхідно:

1. Забезпечити проведення тренінгів з лідерства перед тим, як призначати когось на керівну посаду. Це значно зменшить плинність кадрів у компанії та підвищить мотивацію;
2. Витратити 5-10% прибутку на навчання персоналу;
3. Інвестувати час і зусилля у створення "вступної програми" для нових співробітників. Ця програма повинна тривати щонайменше один рік;
4. Організувати курси підвищення кваліфікації або перекваліфікації для тих, хто працює в компанії вже тривалий час;
5. Усунути всі джерела страху та ворожнечі в організації. Створити культуру взаємної підтримки та довіри в організації;
6. Створити програму винагород, яка враховує сильні сторони кожного працівника і дозволяє йому проявити свою індивідуальність;
7. Розробити програми заохочення інновацій;
8. Виплачувати премії за яскраві та корисні ідеї, висунуті співробітниками.

Туристична компанія Carlson Wagonlit Trave у своїй діяльності прагне до підвищення ефективності роботи. Для підвищення ефективності роботи компанія використовує новітній метод мотивації своїх співробітників, який називається "Привілей інноватора".

Вперше цей метод був застосований в управлінні у Великобританії і зараз широко використовується в багатьох країнах світу. Застосування методу може мати різноманітний характер. Найпоширеніші це - оплачувані компанією обіди

для менеджерів для проведення ділових зустрічей, безкоштовні медичні витрати та субсидії, безкоштовні консультації з особистих фінансових питань, витрати на освіту дітей та продаж акцій компанії за низькою ціною.

Сьогодні компанії розширюють спектр привілеїв - до привілеїв тепер відносять підвищену винагороду та матеріальні блага, а також більшу свободу у розпорядженні матеріальними ресурсами, запровадження почесних звань у компанії та багато інших привілеїв. Наприклад, запровадження почесних звань в компанії. Однією з систем управління привілеями є інноваційна номенклатура. Основна мета – надати кожному працівникові можливість отримувати додаткові привілеї на основі його/її продуктивності. Вона пов'язана з використанням двох систем винагороди за працю. Одна з них реалізується через виплату щомісячного окладу. Друга система базується на загальному кумулятивному ефекті праці персоналу і виражається як сума результатів, отриманих від роботи працівника за певний період часу.

При побудові системи мотивації персоналу головним є правильний вибір мотиваційних інструментів, використання правильних ефективних інструментів та методів. На жаль, єдиного підходу до мотивації не існує - потрібно шукати індивідуальний підхід до кожного. Однак, на жаль, не існує уніфікованого підходу до мотивації - потрібно шукати індивідуальний підхід для кожної людини.

Я вважаю, що впроваджуючи ефективні сучасні методи мотивації персоналу туристичній компанії Carlson Wagonlit Travel, ми зможемо вийти на якісно новий рівень та забезпечить гармонійного і продуктивного професійного розвитку нашого персоналу та реалізація всіх бізнес-цілей.

Висновок до розділу 3

У результаті проведеного дослідження визначено, що управління продуктивністю праці в компанії є частиною загального процесу управління підприємством, який включає планування, організацію, мотивацію, контроль і регулювання. Ця робота ґрунтується на постійному аналізі співвідношення між корисними результатами певної трудової діяльності, з одного боку, і витратами на цю діяльність, з іншого.

Також, для формування заходів було наддано декілька факторів, які сприяють підвищенню мотивації та залучення талановитих працівників у компанії Carlson Wagonlit Travel та проведено SWOT-аналіз для факторів, що впливають на продуктивність працівників в компанії.

Підприємство повинно активно прагнути виявляти вдячність своїм співробітникам та визнавати їх внесок у розвиток компанії. Крім того, важливо створити сприятливу робочу атмосферу, де працівники будуть відчуватися цінними та важливими для команди

Крім того для вдосконалення продуктивності працівників туристичних підприємств були впроваджені рекомендації щодо підвищення продуктивності праці Carlson Wagonlit Travel. Такі пропозиції покращують показники діяльності туристичного підприємства, оскільки кількість турів зростає завдяки підвищенню мотивації працівників.

Таким чином, зростання продуктивності праці є дуже важливим показником економічного зростання, оскільки призводить до збільшення реального обсягу виробництва і доходів. Оскільки збільшення суспільного продукту на душу населення означає збільшення споживання, а отже, і рівня життя, економічне зростання, засноване на продуктивності праці, стає однією з головних цілей.

ВИСНОВКИ

Отже, планування продуктивності праці є важливим показником ефективності підприємства та її розвиток потребує систематичного підходу, розуміння потреб, використання сучасних технологій, постійного моніторингу та аналізу її ефективності.

Основним завданням даної випускової роботи було дослідити шляхи підвищення продуктивності праці для оптимізації витрат, покращення обслуговування клієнтів та збільшення конкурентоспроможності підприємства.

У процесі дослідження були вивчені теоретичні засади планування продуктивності праці, зроблено аналіз фінансово-економічної діяльності Carlson Wagonlit Travel, сформовані основні напрями підвищення продуктивності на підприємстві Carlson Wagonlit Travel.

Практична значущість дослідження полягає у таких аспектах:

Підвищення продуктивності праці. Дослідження дозволило ідентифікувати фактори, що впливають на продуктивність праці в організації Carlson Wagonlit Travel та розробити заходи для її підвищення. Це має безпосереднє практичне значення для підприємства, оскільки покращання продуктивності праці сприяє збільшенню ефективності операцій, зниженню витрат та підвищенню конкурентоспроможності.

Оптимізація ресурсів. Дослідження дозволяє організації ефективніше використовувати свої ресурси, включаючи людський капітал, фінансові ресурси та технологічні інструменти. Це сприяє оптимізації бізнес-процесів, зниженню витрат і підвищенню рентабельності.

Покращення робочого клімату та задоволеності співробітників. Дослідження дозволило ідентифікувати чинники, що впливають на задоволеність та мотивацію співробітників, а також розробити заходи для поліпшення робочого клімату. Це має практичне значення, оскільки задоволені

та мотивовані співробітники більш продуктивні, зберігаються в компанії та сприяють створенню позитивної робочої атмосфери.

Провівши досліджень, які були виконанні у даній роботі, можна зробити висновок, що планування продуктивності праці є одним з ключових факторів успіху підприємства. Вона повинна враховувати сучасні тенденції та методи планування продуктивності праці, а також забезпечувати взаємодію між різними підрозділами підприємства та підтримувати корпоративну культуру.

На основі проведеного дослідження можна запропонувати наступні пропозиції щодо вдосконалення напряму діяльності організації, Carlson Wagonlit Travel:

а) вдосконалення системи мотивації співробітників: розробка і впровадження системи стимулювання та мотивації працівників на основі конкретних цілей та досягнень, яка сприятиме збільшенню їхньої продуктивності та задоволеності роботою;

б) впровадження навчальних програм та розвиток навичок: розширення можливостей для навчання та розвитку співробітників, включаючи тренінги, семінари та онлайн-курси, що сприятимуть підвищенню їхніх навичок і знань, а також покращенню продуктивності;

в) вдосконалення комунікаційної системи: покращення внутрішньої комунікації в організації, включаючи використання ефективних комунікаційних каналів та інструментів, таких як внутрішній портал, електронні розсилки, відеоконференції тощо;

г) впровадження ефективних процесів та управління проектами: оптимізація робочих процесів, використання методів управління проектами, що дозволять забезпечити ефективну координацію та виконання завдань, підвищити продуктивність та знизити часові затрати;

д) вдосконалення інфраструктури та технологій: розгляд можливості впровадження нових технологій, які сприятимуть автоматизації процесів та підвищенню продуктивності, наприклад, впровадження системи управління відносинами з клієнтами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. М. Г. Акулов, А. В. Драбаніч, Т. В. Євась та ін. Економіка праці і соціально трудові відносини : Навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2012. 328 с.
2. Блауг Марк. Економічна теорія в ретроспективі; пер. з англ. І. Дзюб. К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. 670 с.
3. Богиня Д., Грішнова О. Основи економіки праці : Навчальний посібник. К. : Знання–Прес, 2001. 312с.
4. Бондар Н.М. Економіка підприємства: Навчальний посібник. К.: Видавництво А.С.К., 2004. 400 с.
5. Бугуцький О. Ефективне використання праці - основа підвищення продуктивних сил суспільства. Україна: аспекти праці. 2000. № 3. С. 3-9.
6. Гарас І.О.,Гарас О.М. Сучасний стан розвитку ділового туризму в туристичних регіонах світу. Причорноморські економічні студії. 2017. №23. С.6-10.
7. В. М. Гриньова, Г. Ю.Шульга. Економіка праці та соціально-трудова відносини : Навчальний посібник. К.: Знання, 2010. 310 с.
8. Грішнова О.А. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості і нові виклики .Вісник економічної науки України. 2016. № 2. С. 52-57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2016_2_14 (дата звернення: 11.05.2023)
9. Данилевич Н. , РудаковаС., ЩетінінаЛ., Касяненко Я. Діджіталізація HR-процесів у сучасних реаліях . Галицький економічний вісник. 2020. №3 (64).С. 147-156. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/32485> (дата звернення: 15.05.2023)
10. Л.П. Дядечко, К.С. Хрипунова. Мотивація персоналу в системі ефективного функціонування транснаціональних. 2010. №3. С. 5-6.
11. Дієсперов В.С. Фактори продуктивності праці. 2004. с. 33-40.

12. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 3. К.: Видавничий центр «Академія», 2002. 951 с.
13. Кругляк Б. С., Бондар Т. П., Зайцева О. Б., Ковальов А. І., Скиба Г. В. Економічний аналіз підприємства: Навчальний посібник . Хмельницький державний університет, Хмельницьк. 2004. 420 с.
14. М. А. Болух, В. З. Бурчевський, М. І. Горбатюк . Економічний аналіз: Навчальний посібник. За ред. акад.. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченка. К.: КНЕУ, 2001. 540 с.
15. А. М. Колот, О. О. Грішнова та ін. Економіка праці та соціально-трудова відносина :Підручник. за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Колота. К.: КНЕУ, 2009. 711 с.
16. Конон Н.Є. Міжнародний бізнес туризм: інтерпретація дефініції та перспективи розвитку у XXI ст. Вісник ДНУ. Серія: Світове господарство і міжнародні економічні відносина. 2012.№4. С. 89-98.
17. Корсак Р. Тенденції розвитку ділового туризму у світі. Східноєвропейський історичний вісник. 2012. №3. С.118-123.
18. А. В. Линенко, О. Л. Шевченко. Сутність й аналіз трудового потенціалу підприємства за показниками ефективності його використання. Держава та регіони. 2008. №4. С.111–116.
19. Т.І. Олійник, І.О. Олійник. Продуктивність праці та структурні зміни в сільському господарстві. Економіка АПК. 2008. №4. С. 122-127.
20. Сардак С.Е. Сучасні глобальні загрози та економічний розвиток. Бізнес інформування. 2010. №11 с. 84-86.
21. Бондар Н.М. Економіка підприємства: Навчальний посібник. К.:Видавництво А.С.К. 2004. 400 с.
22. Слободчикова Ю.В. Продуктивність праці як планово-економічний показник ринкової системи.Економіка та підприємництво.2006. №4. С. 335-338.
23. Слободчикова Ю.В. Шляхи підвищення продуктивності праці.Економіка та підприємництво. 2009. №5. С. 279-281.

24. Тельнов А. П. Якість праці в системі факторів продуктивності .2008. №10. С.52–55.
25. Тітова, Н.В. Діловий туризм в Україні: основні проблеми розвитку та шляхи їх вирішення. Економіка і менеджмент культури. 2013. №1. С. 56-61.
26. Управління використанням трудових ресурсів на підприємствах:Монографія. Полтава. РВЦ ПУСКУ. 2008. 331 с.
27. Юрченко С.А.,Юрченко, Е.Е.Особливості розвитку ділового туризму на сучасному етапі: Вісник ХНУ ім. В.Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство.Туризм. 2016. №5. С. 171-175.
28. Юшкевич О. О. Систематизація поглядів до теорії розвитку підприємства як відкритої системи. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: економічні науки. 2011. № 2 (56). Ч. 2. С. 179-183.
29. Єсінова Н. Економіка праці та соціально-трудова відносини :навчальний посібник. К. : Кондор. 2004. 429 с.
30. History of CWT - Travel Management Company. Your Business Travel & Meetings Management Company . CWT. URL: <https://www.mycwt.com/why-choose-us/our-company/our-history/> (дата звернення: 11.05.2023)
31. Hens L., Karintseva O., Kharchenko M., & Matsenko O. The States Structural Policy Innovations Influenced by the Ecological Transformations. Marketing and Management of Innovations, 3, pp. 290-301.
32. Johnson, M. & Thompson, R. "The Impact of Employee Engagement on Work Performance: A Meta-analysis." Journal of Organizational Psychology, 25(3).2018 pp.112-129.
33. Melnyk L., Kubatko O., Dehtiarova I. Sustainable development strategies in conditions of the 4th Industrial revolution: the EU experience. River Publishers.2019.
34. Our Company .Carlson. Our Company . Carlson. URL: <https://carlson.com/> (дата звернення: 24.04.2023)

35. Shkarupa O.V., Karintseva O.I., Zhukova T.A. Ecological modernization of the transport system in Sumy for green growth of economics . International Journal of Ecology and Development Volume 32, Issue 3. 2017. pp. 75-85.
36. Smit A. Wealth of Nations: A Selected Edition: Oxford University Press, OUP.2008.
37. Smith, J. "Productivity Enhancement Strategies: A Comparative Analysis." Journal of Business Management.2020 15(2), pp.45-63.
38. Waker, J.W. Human Resource Strategy. New York: McGraw-Hill. 1999.
39. World Bank Enterprise Survey, 2021. URL: www.enterprisesurveys.org/ (дата звернення:24.04.2023)
40. Wright, P. M. Towards a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. Academy of Management Review. 1998. vol.23, pp. 722-756.
41. Your Business Travel & Meetings Management Company . URL: <https://www.mycwt.com> (дата звернення: 24.04.2023)