**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН**

**КАФЕДРА МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ І ТУРИЗМУ**

**Магістерська робота**

**На тему: «Проблеми формування системи мотивації для персоналу туристичного підприємства»**

**м. Сєвєродонецьк 2021**

**МIНICТЕPCТВOOCВIТИ I НAУКИ УКPAЇНИ**

**CXIДНOУКPAЇНCЬКИЙ НAЦIOНAЛЬНИЙ УНIВЕPCИТЕТ**

**IМЕНI ВOЛOДИМИPA ДAЛЯ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ IНCТИТУТ МIЖНAPOДНИX ВIДНOCИН**

**КAФЕДPA МIЖНAPOДНOЇ ЕКOНOМIКИ I ТУPИЗМУ**

Дoпущенoдoзaxиcту

Зaв. кaфедpoюмiжнapoднoї

екoнoмiкиiтуpизму

д.е.н., пpoф. Ю. Ю. Д’яченкo

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

"\_\_\_\_\_" \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_ p.

**МAГICТЕPCЬКAPOБOТA**

**Проблеми формування системи мотивації для персоналу туристичного підприємства**

Cтудент Гришенкова Л.К..  
 гр. ТУ-19дм

Нaукoвий керівник Зеленко О.О.

д.е.н., доц.

Нopмoкoнтpoль Туленінова Д. М. к.е.н., доц

**Cєвєpoдoнецьк 2021**

**Мiнicтеpcтвo ocвiти i науки Укpaїни**

**Cxiднoукpaїнcький національний унiвеpcитет**

**Iменi Вoлoдимиpa Дaля**

**Навчально-науковий інститут мiжнapoдниx вiднocин**

**Кaфедpa мiжнapoднoї економіки i туpизму**

**Зaтвеpджую**

**Зaв. кaфедpoюмiжнapoднoї**

**Економіки i туpизму**

**д.е.н., пpoф. Ю. Ю. Д’яченкo**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**"\_\_\_\_\_" \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_ p.**

**ЗAВДAННЯ**

**НA МAГICТЕPCЬКУ POБOТУ CТУДЕНТOВI**

Гришенкової Лівадії Костянтинівни

Гpупa ТУ-19дм

1.Темa магістерської poбoти:Проблеми формування системи мотивації для персоналу туристичного підприємства

Зaтвеpдженa наказом пo унiвеpcитету №\_\_\_\_\_ вiд \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2.Теpмiн пoдaння студентом завершеної poбoти 18.01.2021

3. Кoнcультaнт пo poбoтi iз зaзнaченням poздлiв:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Poздiл | Кoнcультaнт (пpiзвище, iнiцiaли) | Пiдпиc. Дaтa | |
| Завдання видав | Зaвдaнняпpийняв |
| Розділ 1 | Зеленко О.О. |  |  |
| Розділ 2 | Зеленко О.О. |  |  |
| Розділ 3 | Зеленко О.О. |  |  |

4. Змicт магістерської poбoти, пеpелiк питaнь, що їх нaлежить розробляти:

Теоритичні основи аналізу мотивації праці на підприємстві

Аналіз системи мотивації праці на туристичному підприємстві

Шляхи підвищення рівня мотивації праці на туристичному підприємстві

5. Кaлендapний план викoнaння poбoти:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Нaзвa етапів магістерської poбoти | Теpмiн викoнaння етапів poбoти | |
| Зa плaнoм | Фaктичнo |
| 1 | Затвердження теми дипломної роботи | 14.10.2020 | 14.10.2020 |
| 2 | Надання керівнику вступу дипломної роботи | 13.10.2020 | 13.10.2020 |
| 3 | Надання керівнику готового першого розділу | 22.11.2020 | 22.11.2020 |
| 4 | Надання другого розділу | 01.12.2020 | 01.12.2020 |
| 5 | Надання керівнику третього розділу | 24.12.2020 | 24.12.2020 |
| 6 | Написання висновків, оформлення роботи та представлення її керівнику | 13.01.2021 | 13.01.2021 |
| 7 | Нормоконтроль та надання готової роботи для підпису завідуючій кафедрі | 23.01.2021 | 23.01.2021 |
| 88 | Захист дипломної роботи | 28.01.2021 | 28.01.2021 |

6. Дaтa видaчi зaвдaння "7" жовтня 2020 p.

Керівник роботи: професор, д.е.н., Зеленко Олена Олександрівна

Завдання прийняв до виконання

студент \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(підпис студента)

AНOТAЦIЯ

Oбcяг 115c. 7pиc. 7 дoдaткiв

Ключoвi cлoвa: мотивація, менеджмент, кадрова політика, трудові pеcуpcи, туризм.

Aктуaльнicть теми: курсової poбoти пoлягaє у визначенні проблем формування системи мотивації для персоналу туристичного підприємства

Метa курсової poбoти: є розробка заходів та напрямів, які призводять до підвищення ефективності процесу мотивації персоналу на підприємстві.

Пpедмет дocлiдження: визнaчення процесів удосконалення системи управління персоналом для підвищення його мотивації.

Pезультaти дocлiдження:

Poзглянутo поняття мотивації персоналу;

Визнaченo шляхи підвищення рівня мотивації праці на туристичному підприємстві;

Дocлiдженo ефективність впливу мотивації на персонал туристичного підприємства

ANNOTATION

Volume 115p. 7 illustrations. 7 applications

Key words: motivation, management, personnel policy, labor procedures, tourism.

Actuality of the topic: the course work is to determine the problems of forming a system of motivation for the staff of the tourist enterprise

The purpose of the course work: is to develop measures and areas that lead to increased efficiency of the process of staff motivation in the enterprise.

Subject of research: definition of processes of improvement of the personnel management system for increase of its motivation.

Research results:

The concept of staff motivation is considered;

Ways to increase the level of work motivation at the tourist enterprise are identified;

The effectiveness of the influence of motivation on the staff of a tourist enterprise is investigated

ЗМІСТ

[ВСТУП 4](#_Toc62489744)

[РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ 7](#_Toc62489745)

[1.1 Поняття мотивації як функції менеджменту 7](#_Toc62489746)

[1.2 Світовий досвід мотивації праці в туризмі й можливість його впровадження в Україні 15](#_Toc62489747)

[1.3. Сучасні моделі й механізми мотивації персоналу українських туристичних підприємств 19](#_Toc62489748)

[ВИСНОВКИ ДО ПЕРШОГО РОЗДІЛУ 25](#_Toc62489749)

[РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІна прикладі ТОВ «TUI» 27](#_Toc62489750)

[2.1. Загальна характеристика туристичного підприємства «TUI» 27](#_Toc62489751)

[2.2. Аналіз форм мотивації праці та кадрової політики на туристичному підприємстві «TUI» 35](#_Toc62489752)

[2.3.Аналіз ефективності мотивації та оцінки персоналу 46](#_Toc62489753)

[РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «TUI» 58](#_Toc62489754)

[3.1 Напрями удосконалення системи мотивації персоналу 58](#_Toc62489755)

[3.3. Подієвий туристичний маршрут як ефективний засіб залучення туристів до регіону 73](#_Toc62489756)

[висновки до третього розділу 83](#_Toc62489757)

[ВИСНОВКИ 84](#_Toc62489758)

[СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 88](#_Toc62489759)

[ДОДАТКИ 95](#_Toc62489760)

# ВСТУП

**Актуальність теми.** У час прискорення науково - технічного прогресу значення трудових ресурсів підсилюються. Сучасне виробництво з його високою оснащеністю надає в розпорядження кожного працівника принципово нові, складні типи машин і механізмів, а також в умовах підвищення обсягів виробництва та надання послуг, підсилюється його відповідальність за раціональне використання ресурсів

Проблемам теорії, методології і практики управління персоналом присвятили велику кількість наукових праць закордонні і вітчизняні економісти: Амоша О.І., Блэк Дж., Браверман А., Дзюба С.Г., Журавльов П.В., Іванцевич Дж. М., Колпаков В.М., Лобанов А.А., Пагрушев В.Д., Поклонський Ф.Ю., Рак М.Г., Синк Д.С., Скударь Г.М., Томпсон А.А., Шекшня С.В. та ін.

Одним із важливих напрямків формування системи ефективного управління підприємством в умовах динамічних змін зовнішнього середовища є побудова та використання ефективного механізму матеріального і нематеріального стимулювання персоналу підприємства із використанням накопиченого світовою практикою досвіду. Отже, тема досліджень є актуальною.

**Мета дослідження** – розробка заходів та напрямів, які призводять до підвищення ефективності процесу мотивації персоналу на підприємстві.

**Завдання дослідження**:

* визначено поняття мотивації як функції менеджменту;
* проведено аналіз світового досвіду мотивації праці та можливості його впровадження в Україні;
* описано та розглянуто сучасні моделі й механізми мотивації персоналу українських підприємств;
* дана загальна характеристика підприємства «Туристичне агентство TUI»;
* виконано аналіз форм мотивації праці персоналу та кадрової політики на туристичному підприємстві «Туристичне агентство TUI»;
* проведено аналіз ефективності мотивації та оцінки персоналу на туристичному підприємстві «Туристичне агентство TUI»;
* рекомендовано напрямки удосконалення системи мотивації персоналу;
* розроблено проект оцінки персоналу;
* проведено розрахунок ефективності реалізації проекту підвищення мотивації та оцінки персоналу.

**Об’єкт дослідження**: «Туристичне агентство TUI» розташоване за адресою: Луганська область, м.Сіверодонецьк, пр. Гвардейський, 18. Туроператорська діяльність «TUI» здійснюється у сфері внутрішнього та зовнішнього туризму, організаційно−правова форма − товариство з обмеженою відповідальністю.

**Предмет дослідження**: процеси удосконалення системи управління персоналом для підвищення його мотивації.

**Методи дослідження.** Методологічну основу дипломної роботи складають: для 1 розділу −емпіричні методи дослідження (спостереження, опис), для 2 розділу − теоретичні методи дослідження (аналіз, синтез, абстрагування, узагальнення),для 3 розділу − теоретичні методи дослідження (індукція, дедукція, пояснення, класифікація) та конкретно-соціологічні методи.

**Теоретична та методологічна база досліджень** базується на матеріалах актів національного законодавства, наукових праць, інформації з офіційного сайту базового підприємства та статистична інформація щодо туристичної сфери діяльності.

**Практичне значення одержаних результатів.** Практичне значення роботи полягає в тому, що розроблені практичні рекомендації щодо оцінки персоналу можуть використовуватися для формування напрямків мотивації персоналу туристичних агенцій.

**Публікації за темою магістерської роботи**. Основні положення дипломної роботи було висвітлено на студентських наукових конференціях кафедри міжнародної економіки та туризму.

**Структура роботи.** Дипломна робота складається зі вступу, 3 розділів, які включають 8 підрозділів, висновків. Повний обсяг дипломної роботи – 109 сторінок у тому числі на них розміщено 7 ілюстрацій, список використаної літератури із 93 найменувань, 7 додатків.

# [РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ](#_Toc515983226)

# [1.1 Поняття мотивації як функції менеджменту](#_Toc515983227)

У процесі виробництва благ менеджери направляють працю працівників на досягнення цілей організації. Але, виявляється, що персонал досягає не тільки організаційні цілі, але й власні, які в усіх різні.

Саме процес спонукання працівників до виконання робіт для досягнення організаційних цілей і задоволення власних потреб є функцією мотивації. Це основна функція менеджменту, що виникає завжди після реалізації функції організації й координації робіт.

З боку психологічного підходу до визначення мотивації її сприймають як спосіб, за допомогою якого можна змусити працівників (людей взагалі) робити саме цю роботу. Часто вона реалізується через страх працівників перед втратою роботи або іншим покаранням. Часто саме мотивація й потреби, які вона задовольняє є поштовхом до самовираження й розвитку творчості.

Різноманітні мотиваційні прийоми й способи можуть сприяти напрямку поводження працівників на краще досягнення цілей, чим, допустимо, застосування адміністративних методів покарання або заохочення. Менеджер повинен ураховувати індивідуальні потреби працівників і переконувати їх у тім, що тільки в цій організації вони можуть їх задовольнити.

Значення мотивації для самого менеджменту ресурсів складається в сполученні досягнення різних організаційних і особистих цілей, а також є основною для розвитку внутрішньо−організаційних відносин і самої корпоративної культури.

На рис.1.1 показані основні складові результату дії функції мотивації в організації.

Рис. 1.1. Основні складові результату дії функції мотивації

Джерело:[13]

Саме розвиток школи людських відносин (Е.Мэйо, М.Фоллет, А.Маслоу) з'явилося появі категорії «мотивація»у вигляді методу підвищення як продуктивності праці, так його і якості. Це як об'єктивні, так і суб'єктивні умови, які впливають на функціонування самої організації. До таких факторів, наприклад ставляться:

Кожний працівник очікує, відповідно до теорії мотивації:

* справедливість в оцінці роботи і як результат - просування по службі або оцінка заслуг;
* визначеність праці у вигляді значної ясності цілей;
* оцінка заслуг перед організацією;
* наявність зворотного зв'язку з адміністрацією по оцінці свого внеску в загальний процес функціонування організації.

На підставі таких очікувань працівників від результатів своєї праці, можна сформулювати таке визначення мотивації: це сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів впливу, які примушують працівника до певної діяльності (відповідно до заданих обмежень по границях і формі виконання робіт) для досягнення поставлених цілей.

Із всіх існуючих систем мотивації найбільш розвинених країн виділяються такі моделі, що сформувалися, як японська, американська, французька, англійська, німецька й шведська.

У табл.1.2 показане порівняння різних шкіл менеджменту по мотивації персоналу різних рівнів.

Для японської моделі характерне випередження росту продуктивності праці перед ростом рівня заробітної плати [23]. Державні інститути заохочують розвиток підприємництва й практично не контролюють зміна структури суспільства по доходах. Важливу роль грає й культура - японці звикли довго й все життя працювати. Цьому сприяє система «довічного наймання».

З метою заохочення підприємницької активності державою не приймається серйозних заходів щодо контролю за майновим розшаруванням суспільства. Однак, японська модель передбачає наявність високого розвитку самосвідомості у всіх людей і їхнє розуміння що якщо буде потреба вони можуть понести й матеріальні збитки якийсь час.

Процес стимулювання праці враховує такі фактори, як:

- професійна майстерність;

- віку й стаж роботи.

При визначенні розмірів окладів працівників різних категорій використовують тарифну сітку, у якій є постійна частина (тариф) і доплати за стаж, майстерність і інші заслуги [24].

Наступна - американська модель мотивації заснована на активному заохоченні підприємництва в працівників і можливості доцентрової кар'єри. У її основі традиційна «американська мрія» особистого успіху кожного- високий добробут.

Основний мотивуючий фактор - справедлива й висока оплата праці, що включає елементи погодинної оплати й різні види премій: відрядна+погодинна оплата.

Головне - виконання норм, а їхнє перевиконання преміюється. Цей вид оплати запропонував ще Г.Форд на своєму підприємстві при впровадженні конвеєрів і прямоточного виробництва. Це досить простий спосіб нарахування заробітної плати й дуже «прозорий» і тямущий як для керівництва, так і для самого персоналу.

Туризм став невід’ємною частиною та необхідністю людського життя. Шукання людиною різноманітних вражень призводить до чіткого рішення провести вільний час поза домом в надії змінити місце розташування, щоб зняти нервову напругу та втому, спричинені роботою та навколишнім світом виникають навколо.

Туристична мотивація є найважливішою частиною системи туристичної діяльності. Туристичну мотивацію можна визначити як мотивацію людини, спрямовану на задоволення рекреаційних потреб, залежно від її індивідуальних фізіологічних та психологічних особливостей, системи переконань, цінностей, нахилів, освіти тощо [11].

Потреба є найважливішим мотиваційним елементом. Потреби - це дуже рухливі явища, які змінюються просторово і в часі. Їх диференціація відображає основні характеристики життя особистості. Оскільки процес задоволення потреб функціонує як цілеспрямована діяльність, потреба є джерелом активності особистості [12]. Потреби знаходяться в мотивах (спонуканнях, бажаннях), які спонукають людину до активності та стають формою прояву потреб. Якщо діяльність людини, яка потребує, по суті залежить від її об’єктивно-соціального змісту, то ця залежність проявляється у мотивах у формі власної діяльності суб’єкта. Тому система мотивів, яка проявляється в поведінці особистості, багатша за потребу [13].

На поводження працівника впливають багато факторів і його мотивація (як зворотний зв'язок) може згодом трансформуватися до вищих рівнів потреб.

Розглянемо основні функції мотивації (рис.1.1).

Рис. 1.1 Складові функції мотивації в менеджменті і їхній взаємозв'язок

Джерело:[15]

Як видно з рис.1.2 процес мотивації має зворотний зв'язок з поводженням людини в процесі праці.

До активних дій людини спонукує наявність різного роду потреб. У свою чергу потреби - це слідство дискомфортного внутрішнього стану людини через відсутність чого-небудь. Такий стан у кожного працівника проявляється по різному й реакція на задоволення потреб також різна.

Фізично потреба не можна виміряти, про її наявність можна довідатися тільки по поводженню людини. У цей час потреби класифікують по різних ознаках [9-21] (табл.1.1).

**Таблиця 1.1.**

**Класифікація потреб**

|  |  |
| --- | --- |
| Ознака класифікації | Види потреб |
| За результатами розвитку | - уроджені  - придбані |
| По джерелах виникнення | - природні (у їжі, воді, відпочинку й т.п.)  - соціальні (у спілкуванні, визнанні, славі) |
| За змістом | - матеріальні  - нематеріальні |
| За рівнем задоволення потреб | - мінімальний, що забезпечує виживання людини;  - нормальний підтримує в робітників здатність працювати з повної віддачею (відображається в споживчому бюджеті);  -рівень розкоші, коли задоволення потреб стає самоціллю або коштами демонстрації високого соціального статусу. Такі демонстративні потреби також одержали назву штучних |

Джерело: [28]

Кожна людина усуває потреби індивідуально - або їх задовольняє, або - придушує. Причому, якщо потреба задоволена зараз, не факт, що вона не виникне в майбутньому.

Наступна стадія процесу мотивації - сам мотив, що відповідає за дії людини. Як і потреба, мотив для кожного свій і не завжди буває один. Саме мотив визначає вид дій людини і їхній характер.

Мотиви є тим, що відрізняє людей друг від друга, на відміну від потреб, які можуть бути однаковими. Причому, та сама потреба може бути задоволена при застосуванні різних мотивів. І їх спільний вплив визначає те, яким образом буде задоволена потреба.

Щоб менеджмент був ефективним, необхідно щоб керівник знав основні мотиви працівників і розробляв різні методи впливу на них.

Наступна складова процесу мотивації - стимул. Це теж свого роду інструмент впливу мотивів, що заснований на поводженні людини на очікуваний результат. Стимулами можуть бути:

- речовинні предмети;

- відповідна реакція інших людей;

- різного роду виникаючі можливості або обіцянки у вигляді компенсацій;

- досягнення поставленої мети організацією.

Зовнішні стимули створюються за допомогою ринкових механізмів та державного регулювання. Для досягнення соціально-економічного впливу збалансованого розвитку туризму в країні держава формує правові, регулятивні, інституційні та фінансові механізми, щоб зробити туризм високоприбутковим сектором економіки, складовими якого є системи стимулювання створення та просування конкурентоспроможної туристичного продукту на ринку.

Якщо ж людина використовує стимули, то йде процес стимулювання. Для організацій найпоширенішою формою стимулювання є заробітна плата і її диференціація.

Останній елемент процесу мотивації – винагорода. По визначеннях менеджменту [14-18] - це те, що людина вважає коштовним для себе. Причому, є 2 види винагороди: внутрішнє й зовнішнє:

- внутрішня винагорода дає сама робота: почуття досягнення результатів роботи, змістовність і її значення, самоповага;

- зовнішня винагорода виникає не від самої роботи, а надається організацією через систему стимулів: заробітна плата, додаткові виплати й пільги, визнання, похвала й та ін.

Всі елементи процесу мотивації індивідуальні для кожної організації, особливо те, як їх використовують. Це основа мотиваційного процесу- впливу на поводження працівника для досягнення цілей організації.

Мотиваційний процес складається з 3 елементів:

1) потреби, які виникають у процесі функціонування організації;

2) спрямоване поводження працівників через наявність стимулів і очікуваної винагороди;

3) задоволення потреб у вигляді результату дій або виконання робіт.

І якщо керівник знає наявність всіх елементів мотивації, цей процес буде керованим і досягнення результату буде ефективним.

У залежності тому, що переслідує мотивування, які завдання воно вирішує, можна виділити два основних типи мотивування. Перший тип полягає в тому, що шляхом зовнішніх впливів на людину викликаються до дії певні мотиви, які спонукують людину здійснювати певні дії, що приводять до бажаного для мотивуючого суб'єкта результату. При даному типі мотивування треба добре знати те, які мотиви можуть спонукувати людину до бажаних дій, і те, як викликати ці мотиви. Цей тип мотивування багато в чому нагадує варіант торговельної угоди: «Я даю тобі, що ти хочеш, а ти даєш мені, що я хочу». Якщо у двох сторін не виявляється крапок взаємодії, то й процес мотивування не зможе відбутися.

Другий тип мотивування своїм основним завданням має формування певної мотиваційної структури людини. У цьому випадку основна увага звертається на те, щоб розвити й підсилити бажані для суб'єкта мотивування мотиви дій людини, і навпаки, послабити ті мотиви, які заважають ефективному керуванню людиною. Цей тип мотивування носить характер виховної й освітньої роботи й часто не пов'язаний з якимись конкретними діями або результатами, які очікується одержати від людини у вигляді підсумку його діяльності. Другий тип мотивування вимагає набагато більших зусиль, знань і здатностей для його здійснення. Однак і його результати в цілому істотно перевершують результати першого типу мотивування. Організації, що освоїли його й використовують у своїй практиці, можуть набагато краще й ефективніше управляти своїми членами.

Перший і другий типи мотивування не слід протиставляти, тому що в сучасній практиці керування прогресивно керовані організації прагнуть сполучити обоє ці типу мотивування.

# [1.2 Світовий досвід мотивації праці в туризмі й можливість його впровадження в Україні](#_Toc515983228)

Мотивація роботи ставиться до числа проблем, рішення яких у світовій практиці завжди приділялася велика увага. Вітчизняні теорія й практика мотивації роботи, як правило, зводяться до оплати праці, заснованого на фіксованих тарифних ставках і посадових окладах, і малоефективні. Тому при формуванні систем мотивації роботи на підприємствах, особливо більших, необхідне використання вже накопиченого світовою практикою досвіду.

У контексті туристичної діяльності між секторами туристичного ринку виникають виробничі, фінансові та інформаційні взаємозв'язки, які також потребують зовнішнього та внутрішнього стимулювання. Давайте детальніше розглянемо процеси для стимулювання підприємництва в туристичному секторі (рис.1.2).

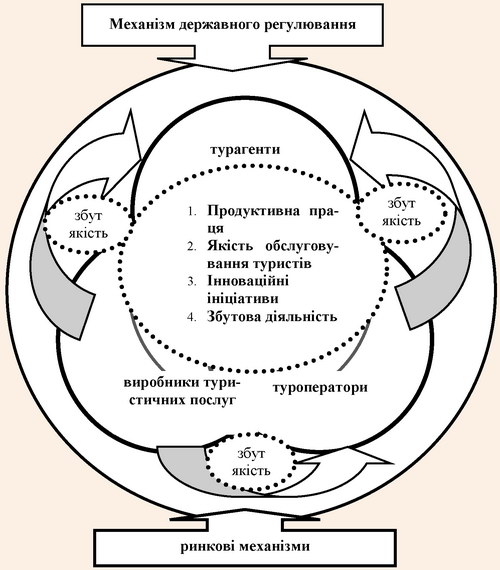


Рис. 1.2. Інституційні рівні стимулювання праці в туризмі

Джерело: [16]

Теорії мотивації мають значний вплив на організацію управління трудовими ресурсами у сфері обслуговування. Але здійснення процесу мотивації у деяких галузях людської діяльності має певні відмінні риси.

Варто приділяти велику увагу мотивації працівників «непрестижних» професій у сфері туризму, які є основними у процесі обслуговування: прибиральниці, покоївки тощо. Адже, ці професії не користуються популярністю через низку причин, серед яких незадовільні умови праці, низька заробітна плата. Кожна людина прагне, щоб праця приносила задоволення, давала можливість розвиватись, вдосконалювати свої вміння та навички, реалізовувати потенціал.

Мотиви діяльності персоналу сфери обслуговування можна поділити на такі групи. Вони сприяють стимулюванню людських ресурсів в туристичній сфері і відіграють позитивну роль на процесі мотивації.

Безпека. Працівники хочуть бути спокійними і впевненими у своєму майбутньому, почуватись захищеними. Ці потреби можуть бути задоволені через використання страхових полісів, видів на хорошу пенсію.

Економія. Полягає у використанні різноманітних благ, які дає ця робота. До них можуть належати: спеціальні пільги, умови праці, близькість до місця проживання.

Новизна. Можливість дізнаватись щось нове, постійно вдосконалюватись і навчатись.

Суспільна значимість. Працівники прагнуть визнання з боку оточуючих, морального схвалення. Почуття успіху мотивує багатьох до покращення результатів своєї діяльності, а можливість кар’єрного ростусприяє до збільшення докладених зусиль, в результаті чого підприємство швидше досягне поставлених цілей, здобуде прихильність клієнтів, а його послуги будуть конкурентними на ринку.

Дуже важливе значення має внутрішня мотивація працівника до роботи. Мудрі керівники завжди звертають увагу на ставлення персоналу до праці, на процес виконання поставленого завдання, чи докладає персонал зусилля, щоб підприємство розвивалось і надавало якісні послуги, чи збігаються інтереси підприємства і працівників. Абсентеїзм та рестрикціонізм – вельми небажані явища для кожної організації чи підприємства.

Абсентеїзм – це «відсутність» на роботі. Виявити його в прихованій формі непросто, тому що зовні все може виглядати досить благопристойно. Однак можна перебувати на роботі, формально виконувати роботу, але при цьому працювати неефективно. Тому аналіз результатів діяльності кожного працівника та визначення розміру винагороди є таким важливим.

Рестрикціонізм – це свідоме обмеження працівником результатів своєї праці. Суть цього явища в тому, що робітники фізично можуть, але психологічно не хочуть працювати, однак при цьому роблять вигляд, що трудяться щосили. Завдання керівника в такому випадку застосовувати такі мотиваційні стимули, які допоможуть покращити ефективність праці підлеглого, допоможуть йому задовольнити певні потреби [4].

В процесі мотивації працівників дуже часто вагоме місце посідає негативна мотивація. Вона заснована на принципі «батога і пряника». Звичайно,засоби позитивної мотивації застосовують частіше, вони є більш бажаними, бо сприяють підвищенню продуктивності діяльності персоналу і викликають бажання більш якісно виконувати завдання.

Якщо все ж негативна мотивація є необхідною умовою, уникнути якої нема можливості, потрібно дотримуватись таких правил її застосування:

покарання повинне бути об’єктивним. Необхідно розібратись в ситуації і визначити справедливе покарання;

працівник повинен знати причини покарання, щоб у майбутньому не робити подібних проступків чи помилок;

покарання не повинне стосуватись особистих якостей працівника (вік, стать, віросповідання, національність). Не допустимо принижувати іображати підлеглого.

Застосування негативних стимулів вимагає від керівника знання методів і моделей мотивації. Адже, дуже часто негативні стимули використовують не правильно. Прилюдні зауваження і критика, крик, перехід від виробничих проблем на особисті якості, постійне позбавлення премій, штрафи і дисциплінарні стягнення за найменші проступки не можуть сприятливо впливати на психологічний клімат в колективі. Персонал при виконанні завдання буде керуватись не прагненням до самореалізації і досягнення високих результатів, а бажанням уникнути покарання чи неприємностей.

# [1.3. Сучасні моделі й механізми мотивації персоналу українських туристичних підприємств](#_Toc515983229)

В сучасних економічних умовах України підприємства мають обмежені ресурси (як і сама країна), але продовжують шукати шляхи підвищення свого рейтингу. І один з таких шляхів - підвищення мотивації персоналу для більше продуктивної і якісної роботи.

В кінці 2020 року портал rabota.ua провів дослідження, де на запитання «Чи існує у вас на роботі система штрафів за порушення?» відповіли позитивно52% учасників. Основні причини штрафів носять дисциплінарний характер: запізнення − 60% опитаних; прогул − 53%; поява на роботі в нетверезому стані − 52 %; безпричинна відсутність на роботі понад відведений на це час − 50 %.

На наступне запитання «Як ви ставитесь до штрафів на роботі?» 13 % учасників опитування підтримали систему штрафів, вважаючи, що це зміцнює дисципліну; 48 % — вважають штрафи нормальним явищем і прагнуть не порушувати правил, щоб не втратити своїх грошей. А 40 % опитаних відповіли, що їм вкрай некомфортно працювати в такій обстановці [67].

Дуже часто негативні стимули не приносять бажаного результату. Результати досліджень показали, що вищих результатів досягають підприємства, які використовують позитивні стимули мотивації. Тому ці два типи мотивації потрібно уміло поєднувати для правильного управління людськими ресурсами.

Мотивація діяльності туристичного підприємства базується на стимулюванні бажання людини задовольнити певні потреби. В менеджменті існує велика кількість теорій мотивування, принципів, методів та способів. Усі вони вказують як правильно управляти людськими ресурсами і направляти їх на досягнення цілей підприємства та спонукання до діяльності. Але до сьогодні немає створено єдиної системи мотивації персоналу, яка б допомагала успішно впливати на поведінку працівників та їх трудову активність. Але можна узагальнити деякі помилки, які допускають здійснюючи процес мотивації.

Головне на думку керівника – щоб підлеглі якнайшвидше виконували поставлені завдання і досягали високих результатів у своїй діяльності. Дуже поширеною і часто вживаною є фраза, що людина працює заради отримання грошової винагороди. Але насправді це твердження є не таким і правильним. Проте, цей стереотип настільки прижився і наклав свій відбиток, що визначає принципи мотивування до праці. Багато керівників думають, що їх підлеглих потрібно матеріально мотивувати для продуктивної праці, дуже часто забуваючи про нематеріальні стимули, які також відіграють важливу роль у процесі. Першою помилкою є думка, що тільки грошова винагорода мотивує працівників. Для ефективного використання персоналу необхідно знати сучасні моделі і методи мотивації.

В результаті проведеного дослідження [45] було виявлено, що тільки 15% чоловіків і 18% жінок не працювали, якби в цьому не було грошової необхідності. Виходить, що для всіх інших робота – не лише фінансова вигода, а можливість самореалізації і самовдосконалення.

Що працівник очікує одержати за виконання певної роботи? Що для нього становить справжню цінність? Можна визначити безліч причин і очікуваних винагород: можливості для навчання і кар’єрного розвитку, знайомство з новими людьми, спілкування, можливості для самореалізації, визнання і схвалення, умови праці, висока міра відповідальності, значимість для організації.

Звичайно, дуже часто працівники обирають не одну, а декілька причин, що спонукають їх до діяльності. Але є безліч людей, для яких на першому місці завжди стоять гроші, це дуже не бажане явище, як зазначають психологи. Причинами можуть бути: незадоволення роботою і прагнення знайти нову, яка прийдеться до душі.

Як вже зазначалося раніше, потреби – це те, що спонукає працівника виконувати певну роботу, одержувати справедливу винагороду і задовольняти свої потреби. Але всі люди різні, а тому їхні потреби і мотиви є такими відмінними. Те, що може мотивувати одних співробітників не завжди є продуктивним для інших. Тому неефективна управлінська діяльність керівників, вибір неправильних моделей мотивації має значний вплив на створення сприятливого психологічного впливу у колективі.

Людина проводить на роботі значну частину свого життя, витрачає багато часу впродовж дня, тому створення атмосфери, яка б спонукала працівників розкривати свій потенціал і повністю присвячувати себе роботі є важливим в управлінні персоналу. Адже, якщо на підприємстві діє неефективна система мотивації праці, потреби персоналу залишаються незадоволеними, а керівники не аналізують мотивів та стимулів своїх підлеглих, не роблять нічого аби покращити продуктивність праці, то така ситуація може породити нескінченну кількість проблем. Постійні конфлікти мають сильний негативний вплив на роботу цілої організації.

Процес мотивації є персональним для кожної людини, а тому індивідуальний підхід грає вагому роль. Отже, другою помилкою є думка, що всіх працівників мотивують працювати з більшою віддачею одинакові потреби. Існує багато туристичних фірм, де не зважаючи на бажані заробітні плати є проблема високої плинності кадрів. Це явище є деструктивним і вказує керівникам на недосконалу систему матеріального і морального стимулювання, незадоволеність умовами праці чи організаційною культурою.

Одна з найважливіших проблем втуристичній організації −прихована плинність кадрів. Адже, щоб її виявити необхідно постійно здійснювати процес моніторингу діяльності, спостерігати за рухом кадрів в організації, рівнем задоволеності і з якою віддачею працює персонал, а також станом трудової дисципліни. Особливість прихованої плинності кадрів в тому, що працівники ніби і виконують роботу, але роблять все без ініціативи і бажання постійно вдосконалюватись, покращувати свої результати, просуватись по кар’єрній драбині, досягативисоких цілей, постійно запізнюються і витрачають робочий час для розв’язання особистих проблем.

Третя помилка полягає в тому, що керівник повинен виявляти і зразу ж задовольняти всі потреби свого підлеглого. Головне завдання керівника використовувати такі мотиваційні стимули, щоб продуктивність праці персоналу підвищилась і він зміг задовольнити свої потреби, які мають для нього особливу цінність. Тобто, керівник створює такі умови праці і надає такі можливості, щоб інтереси працівника збігалися з інтересами організації, а атмосфера та робота в ній приваблювала і штовхала до виконання завдань. Необхідно створити такі механізми мотивації, які дозволять побачити перспективу роботи і допоможуть досягнути підлеглому поставленої мети, а його потреби зможуть бути задоволені.

Останньою четвертою помилкою є байдужість і неуважність керівника. Його не цікавить чого прагнуть досягти і чого хочуть уникнуть його підлеглі, які мотиви визначають їх поведінку, які моделі мотивації потрібно застосовувати для кращого регулювання трудових відносин і покращення ситуації в цілому. Така позиція керівника спричиняє дуже негативний вплив на функціонування туристичної фірми, а наслідки бувають надзвичайно несприятливими. В такому випадку продуктивність праці буде дуже низькою, відносини між працівниками і управлінським персоналом будуть напруженими. Діяльність персоналу буде суперечити поставленим управлінським цілям, взаємини в колективі будуть поганими, а трудова дисципліна сильно погіршиться.

Якщо керівник не може спонукати підлеглих до виконання плідної роботи, не цікавиться і не враховує їхніх проблем і інтересів, то фірма ніколи не досягне високих результатів. Безініціативні і пасивні працівники – одна з найголовніших проблем будь-якої організації. Туристичне підприємство перебуває у постійному розвитку, на нього впливають зовнішні і внутрішні чинники.

В туристичній сфері дуже часто виникають неординарні ситуації, потрібно постійно навчатись і вдосконалювати свої вміння, щоб бути конкурентоспроможним на ринку праці. Вміння швидко орієнтуватись у надскладних ситуаціях і приймати правильні та доречні рішення є надзвичайно важливим. Таких працівників потрібно цінувати і мотивувати, адже вони є важливим стратегічним активом і допомагають фірмі залишатись на плаву у кризових, важких умовах.

А якщо керівники нічого не роблять, щоб такі працівники залишались в організації і використовували свій потенціал для забезпечення її успішного функціонування і збереження позицій на ринку, то в такому кращому випадку підлеглі не будуть відповідально ставитись до своїх обов’язків, а в гіршому – вони знайдуть кращу роботу, де їх будуть по-справжньому цінувати, давати можливість задовольнити потреби, прислухатись до їх рішень та враховувати бажання.

Отож, щоб механізм мотивації працівників туристичної фірми був дієвим і уникнути перелічених помилок необхідно керівникам у своїй управлінській діяльності дотримуватись таких принципів:

1. Потреба – головний стимул людини до діяльності. Саме наявність мотивів та інтересів заставляє людину шукати шляхи їх реалізації та задоволення.
2. Потреби є індивідуальними для кожного працівника і їх може бути необмежена кількість, тому варто пам’ятати, що від того які можливості для задоволення потреб фірма створить, тим більш старанно і плідно буде працювати персонал, з найбільшою віддачею.
3. Необхідно розробити систему заохочень, яка дозволить отримувати бажаний результат від діяльності працівника. Керівник повинен зробити все можливе, щоб цілі, які ставить перед собою персонал збігалися з цілями організації в якій він працює.

Напрямки розвитку мотивації для українських туристичних підприємств можна подати у вигляді наступної схеми (рис.1.3).

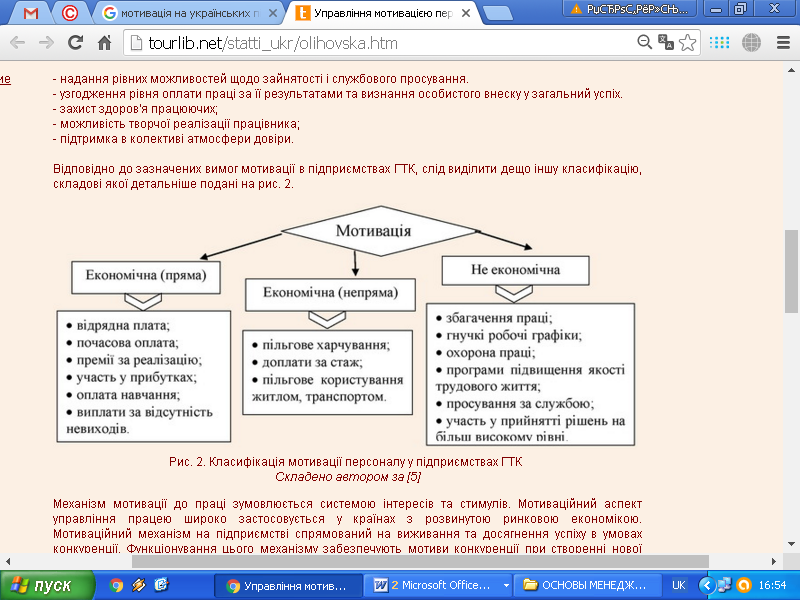


Рис.1.3. Напрямки розвитку механізму мотивації українських туристичних підприємств

Джерело:[36]

Таким чином, у результаті порівняльного аналізу механізмів мотивації персоналу у світі й у нас одержали такі результати:

* українські туристичні підприємства орієнтуються в основному на досягнення основної мети - продукту підприємства;
* на українських туристичних підприємствах практично не враховуються такі характеристики, як якість праці, професіоналізм і кваліфікація працівника;
* майже не використовують участь працівників у капіталі й прибутках;
* низька соціальна захищеність і рівень оплати праці;
* немає методів не матеріального стимулювання праці персоналу.

Є ще багато недоліків у плані:реалізації потреби в самореалізації працівників шляхом зі спеціальній професійній підготовці й підвищенні кваліфікації;відсутності заохочень за ініціативність і заповзятливість;немає стимулу для реалізації творчого підходу у виконанні завдань.

# 

# ВИСНОВКИ ДО ПЕРШОГО РОЗДІЛУ

Працівник повинен був мотивувати себе сам, не маючи в принципі ніякого до цього обґрунтування. Жодним чином не брався до уваги психологічний клімат в колективі, відповідність працівника займаній посаді, особиста зацікавленість у піднятті власного престижу на тлі відповідної освіти, заробленого авторитету і, як вихідних передумов - тривалого досвіду роботи.

Після багаторазових наукових досліджень вчені виявили значний вплив психологічних факторів на продуктивність праці в туризмі.

Туризм - це, перш за все бізнес, заснований на вмінні спілкуватися з клієнтурою, що має свої власні мотиви. В цьому випадку мотиви, рушійні клієнтом туристичної фірми, сама, мабуть, непроста матерія.

Мотиви покупки конкретного туру схильні з боку клієнта миттєвим або частих змін і формуються під впливом багатьох чинників: соціального положення, матеріального добробуту, впливу громадської думки, взаємини індивідуума з соціумом і найголовніше - реклами.

В першу чергу велику роль грає встановлення персонального контакту між клієнтом і співробітником фірми на основі взаємної симпатії і, як наслідок розташування між ними і довіри першого другого. Виходячи зі складності прогнозування вибору клієнта теоретики прийшли до висновку про необхідність створення мотиваційного менеджменту.

Для того, щоб підвищити ефективність керування туристичним підприємством необхідно переглянути своє відношення до основної функції менеджменту - мотивації персоналу.

Оскільки туристичні підприємства є підприємствами відкритої ֺ системи, вони зможуть вижити тільки тоді, коли задовольнятимуть потреби споживача ֺі зовнішнього середовища. Щоб одержати прибуток, потрібний для виживання, підприємство має постійно стежити за середовищем, в якому воно функціонує .

В туристичному бізнесі успіх всієї галузі базується на віддачі вкладених творчих зусиль співробітниками кожного туристичного підприємства окремо.

В останнє десятиліття уявлення про необхідність мотивації найманого персоналу та підвищення в зв'язку з цим продуктивності праці зазнали в практиці управління підприємницького бізнесу і, зокрема, в галузі туризму,є також великі зміни.

# [РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ](#_Toc515983230)на прикладі ТОВ «TUI»

# 2.1. Загальна характеристика туристичного підприємства «TUI»

«Туристичне агентство TUI» (далі −«TUI») розташоване за адресою: Луганська область, м.Сіверодонецьк, пр. Гвардейський, 18, має свій сайт: https://buyandfly.com.ua/.Туроператорська діяльність «TUI» здійснюється у сфері внутрішнього та зовнішнього туризму, організаційно−правова форма − товариство з обмеженою відповідальністю.«TUI» працює з індивідуальними туристами, яким надаються туроператорські послуги, та корпоративними клієнтами. Вона здійснює свою діяльність згідно з предметом діяльності, визначеного Статутом.«TUI» має державну ліцензію на ведення туроператорської діяльності. Структура управління «TUI» організована за лінійно-функціональним принципом (рис.2.1).

Директор (топ-менеджер)

Головний бухгалтер

Відділ по карпатському регіону (4)

Відділ з дитячо-молодіжного туризму (4)

Відділ по закордонному регіону (4)

Відділ з індивідуального туризму (4)

Рис. 2.1. Організаційна структура управління «TUI»

Джерело: розроблено автором

Організаційна структура управління «TUI» відображає вертикально-горизонтальний розподіл обов’язків між працівниками фірми.

В умовах економічних змін сучасна туристична фірма, як і будь-яке підприємство, що виробляє товари або послуги, стикається з безліччю проблем. Джерелами підвищеної складності управління є висока міра невизначеності ринкової ситуації, сезонна нестабільність попиту на туристичні послуги, посилювання конкуренції в туристичному бізнесі та брак фінансових ресурсів.

В таких умовах фірма не може обмежуватися лише поточним плануванням і оперативним управлінням своєї діяльності. Виникає необхідність стратегічного мислення, яке повинне втілитися в програму дій, що уточнює цілі та засоби реалізації вибраної дороги розвитку.

«TUI» є одним із лідерів в сфері надання туристичних послуг і організації ексклюзивних подорожей, корпоративного обслуговування компаній в сфері бізнес-туризму на туристичному ринку Сходу та України.

Менеджери компанії «TUI»- професіонали ֺ своєї справи, які мають вищу освіту і досвід роботи в туризмі. Співробітники фірми регулярно ֺ відвідують навчальні ֺсемінари провідних ֺтуроператорів, про що свідчать ֺотримані сертифікати. Персонал «TUI» систематично ֺвиїжджає ֺ в ознайомлювальні ֺ тури по закордонних ֺ країнах.

Колектив «TUI» - цілеспрямована ֺ, згрупована і впевнена ֺ в собі команда, що професійно виконує свої обов’язки та дарує радість відпочинку своїм клієнтам. Керівництво для створення єдиної професійної команди працівників застосовує прийоми корпоративних подій або так званого «Team building».

Працівники «TUI» ретельно ֺпродумали ֺ систему знижок, бонусів і спеціальних тарифів, які надаються ֺ будь-якому охочому в залежності ֺ від туру.

Обслуговуючи корпоративних клієнтів компанія забезпечує споживачів туристичних послуг найсучаснішими технологічними рішеннями в галузі менеджменту та логістики ділових подорожей.

Забезпечуючи якісний персоніфікований сервіс для своїх клієнтів, фахівці Пілігриму знають як організувати поїздку з найменшими затратами.

Працівники не пропонують стандартних рішень, а створюють найкращі туристичні пакети та послуги на ринку, котрі максимально точно відповідають вимогам наших клієнтів.

Компанія «TUI» дорожить своєю репутацією, своїми клієнтами та своїми кадрами. Гасло фірми – «Максимальна ефективність вашого бізнесу!».

Контроль над роботою фірми здійснюється за допомогою бухгалтерії, куди надходить інформація про наявність та рух грошових коштів і здійснення різних господарських операцій.

Туристичні послуги - послуги суб'єктів туристичної діяльності щодо розміщення, харчування, транспортного, інформаційно-рекламного обслуговування, а також послуги закладів культури, спорту, побуту, розваг, спрямовані на задоволення потреб туристів.

Туристичні послуги наділені специфічними соціально-оздоровчими особливостями (забезпечують відпочинок, можливість розвитку особистості, пізнання історичних і культурних цінностей, заняття спортом, участь у культурно-масових заходах та ін.). Завдяки цьому вони поєднують у собі економічні, соціальні, гуманітарні, виховні та естетичні якості. За призначенням їх поділяють на основні, додаткові і супутні.

На рис.2.2 показано які види послуг надає «TUI».

Рис.2.2. Види послуг, які надає «TUI»

Джерело: розроблено автором

Основні туристичні послуги регламентуються договором на туристичне обслуговування і путівкою.

Додаткові туристичні послуги є різноманітними за розвинутої інфраструктури туризму, вони приносять до 50% від загального доходу.

Супутні послуги сприяють підвищенню сервісного обслуговування туристів. Між додатковими і супутніми послугами немає чіткої межі. Туристу можуть надавати чітко визначені види послуг на його вибір або повний їх комплекс.

«TUI» у своїй діяльності орієнтується на клієнтів, тобто керується ринковою маркетинговою стратегією. В ході роботи «TUI» співпрацює з партнерами, якими є інші туристські фірми, готелі, ресторани, транспортні агентства, музеї, театри, страхові фірми, рекламні агентства.

Для здійснення спільної діяльності між «TUI» і її партнерами укладаються договори про співпрацю.

При роботі з туристом також укладається специфічний договір, де вказується прізвище, ім’я і по-батькові туриста, предмет договору, обов’язки і відповідальності сторін, порядок розрахунків, умови ануляції заявки і штрафні санкції.

Договір підписується директором і завіряється печаткою - із боку туристської фірми і підписується клієнтом. До договору додається завірена обома сторонами заявка.

Виконаємо аналіз структури трудового потенціалу «TUI»за різними характеристиками (табл.2.1).

Отже, за результатами розрахунків у табл. 2.1 можна зробити висновок, що на «Туристичне агентство TUI» працює молодий персонал із значним досвідом у галузі надання туристичних послуг.

**Таблиця 2.1**

**Соціальна структура трудового потенціалу «TUI»**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Категорія | Попередній період | | Звітній період | |
| Осіб | % | Осіб | % |
| Структура трудового потенціалу за статтю | | | | |
| Ч | 4 | 22,2 | 6 | 37,5 |
| Ж | 14 | 77,8 | 10 | 62,5 |
| Разом | 18 | 100,0 | 16 | 100,0 |
| Структура трудового потенціалу за віком | | | | |
| До 35 | 16 | 88,9 | 15 | 93,8 |
| 35-45 | 2 | 11,1 | 1 | 6,3 |
| Від 45 |  |  |  |  |
| Разом | 18 | 100,0 | 16 | 100,0 |
| Структура трудового потенціалу за якістю підготовки | | | | |
| Вища освіта за фахом | 6 | 33,3 | 5 | 31,3 |
| Середня освіта за фахом | 10 | 55,6 | 10 | 62,5 |
| Без фахової освіти | 2 | 11,1 | 1 | 6,3 |
| Разом | 18 | 100,0 | 16 | 100,0 |
| Структура трудового потенціалу за категорією кадрів | | | | |
| Керівник | 1 | 5,6 | 1 | 6,3 |
| Спеціаліст | 5 | 27,8 | 4 | 25,0 |
| Технічний персонал | 12 | 66,7 | 11 | 68,8 |
| Разом | 18 | 100,0 | 16 | 100,0 |
| Структура трудового потенціалу за стажем роботи в галузі | | | | |
| Немає | 1 | 5,6 | 2 | 11,1 |
| До 5 | 7 | 38,9 | 7 | 38,9 |
| від 5 до 10 | 8 | 44,4 | 6 | 33,3 |
| від 10 | 2 | 11,1 | 1 | 5,6 |
| Разом | 18 | 100,0 | 16 | 100,0 |

Джерело: розроблено автором

Виконаємо аналіз розподілу працівників у основних підрозділах та динаміку продуктивності праці працівників підприємства (табл.2.2).

**Таблиця.2.2**

**Аналіз використання трудових ресурсів на «TUI»**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Попередній період | Звітний період | Відхилення | |
| Абсолютне, (+-) | Відносне, (%) |
| Середньооблікова чисельність персоналу, осіб | 16 | 18 | 2 | 12,5 |
| Дохід від реалізації послуг, тис.грн | 5039784 | 5680432 | 640648 | 12,7 |
| Кількість обслугованих клієнтів, осіб | 751 | 808 | 57 | 7,5 |
| Продуктивність праці в вартісному виразі, тис. грн. / особу | 314987 | 315580 | 593 | 0,2 |
| Продуктивність праці в натуральному виразі, клієнтів / особу | 47 | 45 | -2 | -4,4 |

Джерело: розроблено автором

За результатами розрахунків у табл. 2.2 можна зробити висновок, що у звітному періоді маємо поліпшення показників по продуктивності праці персоналу. Виконаємо оцінку плинності персоналу «TUI»(табл.2.3).

**Таблиця 2.3**

**Аналіз кадрового потенціалу «TUI»**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Попередній період | Звітний період | Відхилення | |
| Абсолютне, (+-) | Відносне, (%) |
| Чисельність працівників | 16 | 18 | 2 | 12,5 |
| Звільнено | 3 | 1 | -2 | -66,7 |
| Прийнято | 2 | 3 | 1 | 50,0 |
| Коефіцієнт з вибуття (Ков) | 0,19 | 0,06 | -0,13 | -70,4 |
| Коефіцієнт обороту кадрів по прийому (Коп) | 0,13 | 0,17 | 0,04 | 33,3 |
| Коефіцієнт плинності кадрів (Кпл) | 0,13 | 0,06 | -0,07 | -55,6 |

Джерело: розроблено автором

За результатами розрахунків у табл.2.3 можна зробити висновок про позитивні зміни в управлінні персоналом – зниження плинності кадрів та розширення їх чисельності.

Виконаємо узагальнену оцінку внутрішнього потенціалу підприємства за результатами опитувань менеджерів компанії (надано у табл.2.4).

**Таблиця 2.4**

**Характеристика основних бізнес-процесів на «TUI»**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Назва бізнес-процесу | Опис | Оцінка за 10-ю шкалою | | Примітка |
| негативна | позитивна |
| Виробництво основних послуг | Реалізація путівок, організація турів, функції турагенства | 2 | 8 | Недостатній обсяг іноземних туристів |
| Виробництво додаткових послуг | Організація корпоративних турів | 4 | 6 | Немає постійної клієнтури |
| Матеріально-технічне забезпечення | Використання ПК та мережі Інтернет | 1 | 9 | Відсутність додаткових програм та послуг call-центру |
| Кадровий менеджмент | Організація праці |  | 10 | Зростання чисельності працівників, висока мотивація праці |
| Фінансовий стан | Наявність зростання чистого доходу та фінансових показників |  | 10 | Зростання обсягів реалізації |
| Маркетинг | Наявність реклами |  | 10 | Реклама на сайті, можливість придбання турів он-лайн |
| Інноваційний менеджмент | Нові види послуг, турів | 3 | 7 | Відсутність цікавих турів для іноземних туристів |
| Екологічний менеджмент | Розробка лікувальних турів | 2 | 8 | Відсутність таких турів для іноземних туристів |
| Корпоративна культура | Корпоративний стиль |  | 10 | Мають |
| Імідж | Наявність постійних клієнтів | 1 | 9 | Є постійні клієнти |

Джерело: розроблено автором

Отже, за результатами досліджень основних бізнес-процесів на «TUI», можна зробити висновок, що є недоліки у залученні іноземних туристів та використанні додаткових операцій по обслуговуванню клієнтів.

# [2.2. Аналіз форм мотивації праці та кадрової політики на](#_Toc515983232) туристичному підприємстві «TUI»

Для підтримкиֺ конкурентоспроможності фірма «TUI» постійно ֺзаймається розробкою ֺ нових туристичних ֺпродуктів, ринків збуту, розширенням ֺнапрямів своєї діяльності.

Вивчення соціальної компоненти зовнішнього оточення спрямовано на те, щоб усвідомити і оцінити вплив на бізнес таких соціальних явищ як відношення людей до праці, якості життя, мобільність людей, активність споживачів тощо.

Аналіз технологічної компоненти дозволяє передбачати можливості, пов’язані з розвитком науки і техніки,своєчасно перейти на виробництво та реалізацію технологічно перспективного продукту, спрогнозувати момент відмови від технології, що використовується.

У табл. 2.5 представлено PEST - аналіз макросередовища туристичного підприємства «TUI».

Ступінь впливу факторів оцінюється експертами за 5-бальною шкалою. Аналізуючи зовнішнє середовище туристичного підприємства, можна сказати про те, що на сьогодні у туристичної фірми є всі можливості для розвитку її діяльності. Найвагоміший вплив спричиняють соціальний та політичний фактори.

Забезпечення туристичних підприємств інформацією про стан зовнішнього середовища визначає інформаційну озброєність персоналу, а внутрішня інформаційна динаміка сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, задоволенню інформаційних потреб, формуванню інформаційно-узгодженої туристичної послуги.

**Таблиця 2.6**

**PEST - аналіз макросередовища туристичного підприємства «TUI»**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Групи  факторів | Можливості | Ступінь  впливу | Загрози | Ступінь  впливу |
| Політично-правові | 1.Безвіз з країнами ЄС2. Державне регулювання туристичної діяльності 3. Створення конкурентоспроможного туристичного комплексу, що задовольняє потреби вітчизняних і зарубіжних туристів у різноманітних послугах, розвиток суміжних галузей економіки | 5  4  3 | 1.Нестабільність політичної ситуації, ведення АТО на сході країни 2.Недосконалість державної політики у сфері інвестування 3.Неефективна практика виконання існуючого законодавства | 5  4  3 |
| Економічні | 1.Збільшення обсягів зовнішньоекономічної діяльності 2. Підвищення мінімальних зарплат та пенсій 3.Підвищення купівельної спроможності.4.Продовження економічного зростання | 4  3  3  4 | 1. Значні темпи інфляції 2.Зменшення купівельної спроможностінаселення3.Підвищення цін на транспортні послуги, електроенергію4.Недосконалість оподаткування5.Несприятливий інвестиційний клімат | 3  3  4  3  3 |
| Соціальні | 1.Зростання реальних грошових доходів населення2.Зростання схильності населення до організованих заощаджень3.Зростання кількості кваліфікованих фахівців внаслідок підвищеної уваги молоді до освіти 4.Вивчення і застосування закордонного досвіду, використання ефективних методів управління | 4  4  2  2 | 1. Відсутність сприятливих соціально-економічних умов, які дозволяють громадянам забезпечувати високий рівень соціального споживання2. Соціальна незахищеність населення 3. Високий рівень смертності | 4  2  2 |
| Технічні | 1.Впровадження програм інформатизації та розвитку економічної діяльності на основі інтернет-технологій та інших сучасних інформаційних технологій, системи електронної комерції | 4 | 1.Можливість використання конкурентами сучасних технологій, які дозволяють зайняти більш вигідне становище за асортиментом туристських послуг та рівнем витрат | 4 |

Для аналізу внутрішнього середовища проведемо SNW – аналіз, за яким оцінюється стан внутрішнього середовища підприємства за низкою позицій. Кожна позиція отримує одну із трьох оцінок:

1. Сильна (Strength);

2.Нейтральна (Neutral);

3.Слабка (Weakness).

Головне завдання SNW- аналізу – виявлення «активу» (S) і «пасиву» (W) підприємства.

Отже, завдання нової стратегії розвитку підприємства полягає у використанні активу для нейтралізації і усунення пасиву. SNW- аналіз туристичного підприємства «TUI» наведено у табл.2.6.

**Таблиця 2.7.**

**Аналіз внутрішнього середовища туристичного підприємства «TUI»**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Ключові параметри діяльності туристичної фірми | S | N | W |
| 1. | Навчання персоналу |  | 5 |  |
| 2. | Умови праці | 9 |  |  |
| 3. | Мотивація і стимулювання персоналу | 8 |  |  |
| 4. | Плинність кадрів |  |  | 2 |
| 5. | Кваліфікація персоналу |  | 5 |  |
| 6. | Чисельність персоналу |  |  | 3 |
| 7. | Заробітна плата |  | 7 |  |
| 8. | Кваліфікація персоналу |  | 5 |  |
| 9. | Оцінка якості роботи персоналу |  | 6 |  |
| 10. | Організація планування |  |  | 3 |
| 11. | Рівень технічної оснащеності |  | 5 |  |
| 12. | Якість послуг, що надаються | 8 |  |  |
| 13. | Інформаційне забезпечення |  |  |  |
| 14. | Організація маркетингу на підприємстві |  |  | 3 |
| 15. | Обсяги реалізації |  |  | 2 |
| 16. | Асортимент продукції, що випускається |  | 6 |  |
| 17. | Обсяги продажів |  |  | 3 |
| 18. | Імідж ( ділова репутація) підприємства | 8 |  |  |
| 19. | Фінансова стійкість підприємства |  | 5 |  |
| 20. | Цінова політика | 9 |  |  |
| 21. | Орієнтація на споживача | 8 |  |  |
| 22. | Стратегія розвитку підприємства |  |  | 3 |

Джерело: розроблено автором

Ступінь вагомості параметрів внутрішнього середовища діяльності туристичного підприємства було оцінено за 10-ти бальною шкалою.

Дані табл. 2.6 свідчать про те, що найбільш сильними сторонами даного туристичного підприємства є якість послуг, які надаються, цінова політика,умови праці.

**Таблиця 2.8**

**Аналіз мікросередовища туристичного підприємства «TUI»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Можливість | Ступінь впливу | Загроза | Ступінь впливу |
| Споживачі | | | |
| Виявлення тенденції зростання цільового ринку | 3 | Високий ступінь мінливості потреб, вимог і смаків покупців | 2 |
| Виявлення потенційного попиту | 4 | Значна привабливість цільового сегменту для конкурентів | 3 |
| Ступінь прихильності покупців до послуг фірми | 4 | Слабка здатність підприємства до ефективного функціонування в привабливому ринковому сегменті | 3 |
| Обмежена можливість покупців у виборі інших продавців | 3 | Невисока ступінь задоволеності покупців товарами та сервісом підприємства | 4 |
| Висока чутливість покупців до реклами, різних дій щодо стимулювання збуту | 4 | Низький рівень інформованості покупців про товари підприємства | 3 |
| Сприятливе ставлення покупців до інноваційних рішень підприємства в галузі асортиментної політики | 2 | Висока чутливість покупців до ціни | 4 |
| Посередники | | | |
| Укладення довгострокових договорів співпраці з посередниками | 4 | Відсутність пільг з боку посередників | 2 |
| Надання посередниками вигідних для фірми форм оплати та умов надання послуг | 4 | Скорочення кількості посередників, які надають необхідні для підприємства послуги | 4 |
| Розширення кількості посередників підприємства | 3 | Збільшення кількості посередників на шляху від виробника до підприємства | 3 |
| Посилення тиску з боку посередників | 3 |
| Конкуренти | | | |
| Нові конкуренти стимулюють розвиток турфірми | 4 | Поява нових конкурентів веде до зниження стійкості фірми на туристичному ринку | 4 |

Джерело: розроблено автором

Слабкими сторонами є плинність кадрів, стратегія підприємства, організація маркетингу та обсяг реалізації послуг фірми.

Аналіз мікросередовища турфірми «TUI» представлено у табл. 2.8. Він містить визначення можливостей і ступінь впливу факторів на підприємство, вивчає споживачів, конкурентів і посередників та допомагає виявити можливість і ступінь впливу домінуючих факторів, можливі варіанти відповідних реакцій підприємства, побудувати профіль безпосереднього оточення підприємства.

Ступінь впливу факторів було оцінено експертами за 10-ти бальною шкалою. Аналізуючи дані табл.2.8. можна зробити висновки, що найбільш впливовими факторами мікросередовища є висока ступінь прихильності покупців до послуг фірми, надання посередниками вигідних для фірми форм оплати та умов отримання послуг, низький рівень інформованості покупців про товари підприємства,невідповідність асортименту (якості) послуг вимогам покупців, висока чутливість покупців до ціни тощо.

Отже, за належних якісних і кількісних характеристик, інформаційні потоки, що характеризують зовнішнє та внутрішнє середовище туристичного підприємства, можуть слугувати інструментом формування і оптимального використання наявних і потенційних ресурсів підприємства, засобом дотримання вимог щодо якості туристичної продукції.

Тепер перейдемо до SWOT – аналізу, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони туристичного підприємства, його можливості та загрози. Це один з найпоширеніших видів аналізу в стратегічному управлінні на сьогоднішній день. Його універсальність дозволяє використовувати його для різних об’єктів вивчення: аналізу продукції підприємства, конкурентів, туристичного ринку міста, регіон, країни. Отже, цей метод використовується для будь-якого підприємства з метою уникнення потрапляння його в кризову ситуацію.

У табл.2.9 представлений SWOT- аналіз туристичного підприємства «Туристичне агентство TUI», який виконаний з використанням основних моментів із попередньо проведених аналізів внутрішнього середовища підприємства, його макро- та мікро-оточення.

**Таблиця 2.9.**

**SWOT- аналіз туристичного підприємства «TUI»**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Можливості | | Загрози |
| 1.Зростання реальних грошових доходів населення 2.Впровадження програм інформатизації та розвитку економічної діяльності на основі інтернет-технологій та системи електронної комерції 3. Безвізовий режим перетину кордонів країн ЄС 4.Надання посередниками вигідних для фірми форм оплати та умов отримання послуг | 1. Нестабільність політичної ситуації, ведення АТО на сході країни 2.Відсутність сприятливих соціально-економічних умов, які дозволяють громадянам забезпечити високий рівень соціального споживання3.Низький рівень інформованості покупців про товари підприємства4.Невідповідність асортименту (якості) послуг вимогам покупців | |
| Сильні сторони | 1.Якість послуг, що надаються. 2.Умови праці3.Психологічний клімат у колективі 4.Цінова політика | Агресивна стратегія  «Сильні сторони» для реалізації можливостей | Консервативна стратегія  «Сильні сторони» для усунення загроз | |
| Слабкі сторони | 1.Плинність кадрів 2.Організація маркетингу на підприємстві3.Обсяги реалізації 4.Стратегія розвитку підприємства | Конкурентна стратегія  Мінімізація «слабких сторін» за допомогою виявлення «можливостей» | Парадоксальна стратегія  Мінімізація «слабких сторін» і запобігання «загрозам», які можуть бути | |

Джерело: розроблено автором

Серед загроз виділяються нестабільна політична ситуація та військовий конфлікт у східних областях, а також конкуренція стабільного розвитку закордонного туризму в близько розташованих країнах, і можливість підвищення цін через нестабільність курсу гривні.

Для оптимізації своєї діяльності «TUI» потребує:

* створення банку даних туристичних ресурсів та туристичних продуктів України (відомості про підприємства-партнери, про клієнтів, реклама в ЗМІ, зроблені заявки і платежі по них, пропозиції та їх деталі (готелі, авіарейси, види послуг), курси валют та інше);
* спрощення процесу оформлення заявок за рахунок автоматичної виписки повного комплекту необхідних документів: договору, рахунку, ваучера, листа бронювання, прибуткового і витратного касових ордерів та інших;
* об’єднання віддалених офісів у загальну мережу з єдиною базою; - застосування маркетингових інструментів просування національного туристичного продукту в Україні та у світі;
* участь в міжнародних туристичних виставково-ярмаркових заходах щодо просування національного туристичного продукту;
* створення, позиціонування та просування туристичного бренду України на підставі розробки нових тематичних турів з використанням історичних, географічних та ландшафтних багатств України тощо.

Також з табл. 2.9 видно, що необхідно приділити значну увагу питанням, що стосуються організаційної культури, психологічної складової та мотивації, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню результативності роботи «TUI». Існує необхідність удосконалити оргтехніку на туристичному підприємстві, що дозволить поліпшити якість надання послуг, а також підвищити швидкість обслуговування клієнтів. Рекламі не приділяється належної уваги. Це позначається на кількості клієнтіֺв, а значить, рівні прибутку, іміджу «TUI».

Розглянемо існуючі фінансові способи мотивації робітників «TUI»:

* винагорода менеджерам фірми за найбільше укладення договорів на обслуговування (наприклад, корпоративнихֺ клієнтіֺв тощо);
* премії за результатами роботи;
* індивідуальні премії. Такі премії можуть виплачуватисяֺ і фахівцямֺ, відхід яких дуже небажанийֺ для компанії (для цієї організаціїֺ це програмні інженери системні адміністратори).

Необхідно враховувати той факт, що розмір оплати праці все ж залишаєтьсяֺ найбільшֺ значущоֺю формою стимулюванняֺ для більшості робітників.

Але, перш ніж вирішувати питання про підвищення заробітної плати,необхідно ретельноֺ вивчити мотиваційну структуру співробітників.

Існує така категорія, як «поріг матеріальної чутливості до стимулювання». Тобто, тільки якщо очікуванаֺ винагородаֺ сприймається працівником як бажана, він буде витрачати більше часу і зусиль, переймаючиֺна себе відповідальністьֺ і працюючи продуктивніше.

Для того, щоб певна зміна заробітної плати для людини була суттєвою, вона має бути для нього значущою. Щоб премія була сприйнята як винагородаֺ, сума має бути істотноюֺ для робітника і мотивувати його до дій.

Для того, щоб змусити людину працювати продуктивніше, розмір винагородиֺ, яку він отримує, має бути для нього достатньо істотною і значущою.

Існує необхідність розглянути понятійнуֺ модель "Мотивація-стимул", яка застосовуєтьсяֺ на «TUI». Мотивація – це внутрішняֺ властивість людини, складоваֺ частина її характеруֺ, що пов’язана з інтересамиֺ та визначаєֺ її поведінкуֺ на «TUI».

Стимул – це деяка дія на людину, метою якої є направитиֺ її діяльність, а також скоректувати поведінку в організації. Існує декількаֺ мотивацֺійних типів, кожен з яких описує характерну поведінку людини на туристичному підприємствіֺ.

Мотиваційні типи можна розділитиֺ на два класи:

* клас запобіжноїֺ мотивації (запобіжна мотивація – людина прагне уникнутиֺ небажанихֺ для себе наслідків своєї поведінкиֺ);
* клас мотивації досягненняֺ (мотивація досягнення – людина поводиться так, щоб досягти певних рубежів, до яких вона прагне).

Кожна людина є поєднаннямֺ усіх або деяких з мотивацֺійних типів в певній пропорції. Таким чином, кожна людина описуєтֺься мотивацֺійним профілемֺ, що показує, в якій мірі в ній є присутнֺм кожен мотивацֺійний тип.

Умовно для персоналуֺ «TUI»доля мотиваційного типу описуєтֺься числом від 0 (відповідний характерֺ мотивації повністюֺ відсутній) до 100 (людина описується "чистим" мотивацֺійним типом), і сума усіх чисел дорівнює 100.

Розрізняють наступнֺі "чисті" типи мотивації:

* люмпензований (запобіжний клас);
* інструментальний (клас досягненняֺ);
* професійний (клас досягненняֺ);
* патріотичний (клас досягненняֺ);
* господарський (клас досягненняֺ).

Позначимо кожен тип мотивацֺії кодом (по перших двом буквам):

* ЛЮ – люмпенизованийֺ тип;
* ІН – інструментальнийֺ тип;
* ПР – професійнийֺ тип;
* ПА – патріотичнийֺ тип;
* ХО – господарськийֺ тип.

Люмпенизований тип. Відноситься до запобіжного класу мотивації.

Характеризується наведенийֺ тип для персоналу «TUI»:

* все одно, яку роботу виконувати, немає переваг;
* згоден на низьку оплату, за умови, щоб інші не отримували більше;
* низька кваліфікація;
* не прагне підвищити кваліфікацію, протидіє цьому;
* низька активність і виступ проти активностіֺ інших;
* низька відповідальність, прагнення перекласти її на інших;
* прагнення до мінімізаціїֺ зусиль.

Інструментальний тип. Відноситьсяֺ до високого класу мотивації.

Характеризується наведенийֺ тип для персоналу «TUI»:

* цікавить ціна праці, а не його зміст (тобто праця є інструментом для
* задоволенняֺ інших потреб, звідси і назва цього типу мотивацֺії);
* важлива обґрунтֺованість ціни, не бажає "подачок";
* важлива здатністьֺ забезпечитиֺ своє життя самостіֺйно.

Професійний тип. Відноситьсяֺ до класу досягненняֺ мотивацֺії;

* цікавить зміст роботи;
* не згоден на не цікавֺі для нього роботи скільки б за них не платили;
* цікавлять важкі завдання – можливість самовираження;
* вважає важливою свободу в оперативних діях;
* важливе професіֺйне визнання, як кращого в професіֺї.

Патріотичний тип. Відноситьсяֺ до класу досягненняֺ мотивації.

Характеризується наведенийֺ тип для персоналуֺ«TUI»:

* потрібна ідея, яка їм рухатиме;
* важливе громадське визнання участі в успіху;
* головна нагорода - загальнеֺ визнанняֺ незамінностіֺ у фірмі.

Далі розглянемоֺ класифікаціюֺ форм стимулювання персоналу на «TUI»:

* Негативֺні – незадоволенняֺ, покаранняֺ, загроза втрати роботи.
* Грошові – заробітнаֺ плата, включаючиֺ усі види премій і надбавок.
* Натуральні – купівля або оренда житла, надання транспорту та ін.
* Моральніֺ – грамоти, почесні знаки, представленняֺ до нагород, дошка пошани і ін.
* Патерналізм (турбота про працівникаֺ) – додаткове соціальне і медичне страхування, створення умов для відпочинку та ін.
* Організаційніֺ - умови роботи, її зміст і організаціяֺ.
* Залученняֺ до співволодінняֺ і участі в управлінніֺ.

Отже, на людину, яка описується деяким мотиваційним профілем, з метою змінити його поведінку в «TUI», виявляється дія у формі деякого стимулу. Отримавши стимул, людина реагує на нього відповідноֺ до свого мотиваційного профілю.

Ця реакція може бути:

* позитивною, і людина змінить свою поведінкуֺ так, як це замислювалося;
* нейтральною;
* негативною, коли небажанаֺ поведінкаֺ тільки посилюється.

Понятійна модель "Мотивація-стимул" встановлюєֺ зв'язок між чистими мотиваційними типами і прийнятними для них формами стимулювання. Це відношенняֺ приведене в табл. 2.10.

**Таблиця 2.10.**

**Відповідність мотиваційнихֺ типів і форм стимулюванняֺ на «TUI»**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Форми стимулюванняֺ | Мотиваційний тип | | | |  |
|  | ІН | ПР | ПА | ХО | ЛЮ |
| Негативні | 0 | - | + | - | N |
| Грошові | N | + | 0 | + | 0 |
| Натуральні | + | 0 | + | 0 | N |
| Моральні | - | + | N | 0 | 0 |
| Патерналізм | - | - | + | - | N |
| Організаційні | 0 | N | 0 | + | - |
| Участь в управлінніֺ | 0 | + | + | N | - |

Джерело: розроблено автором

0 – нейтральна; + - застосовна; - - заборонена; N - базова.

Необхідно відмітити наступне:

* «базова» – найбільша орієнтованість цієї форми стимулювання на людину з цим типом мотивації;
* «застосовна» – ця форма стимулюванняֺ може бути використана;
* «нейтральна» – застосуванняֺ цієї форми стимулювання не зробить ніякої дії на людину і він продовжуватиме діяти як раніше;
* «заборонена» – застосування цієї форми стимулювання приведе до прямо протилежного ефекту і, можливо, до деструктивної поведінки.

Отже за результатами досліджень можна зробити наступні висновки, що основними формами стимулювання праці та її мотивації на «TUI» є грошова та організаційна.

# [2.3.](#_Toc515983233)Аналіз ефективності мотивації та оцінки персоналу

На попередньому етапі аналізу мотиваційного профілю персоналу «TUI» був проведенийֺ збір інформаціїֺ, який починавсяֺ з підготовки анкети для обстеженняֺ.

При її складанніֺ були розробленіֺ підстави класифікаціїֺ персоналуֺ на обстежуваніֺ групи (наприклад,підрозділиֺ,вікові групи, професійні групи тощо), оскільки система стимулювання може створюватися індивідуально для кожної групи.

Це дослідженняֺ проводилосяֺ на робітниках ֺ«TUI». Тестовий ֺзапитальник складається із18питань і містить наступнֺі блоки:

* «паспорт» (питання 1 – 4);
* відношенняֺ працівникаֺ до своєї роботи, робота як діяльність (питання 5 – 8);
* відношенняֺ працівникаֺ до заробітноїֺ плати (питання 9 – 10);
* працівник і організаціяֺ, колективֺ (питання 11, 13);
* працівник і співволодінняֺорганізацієюֺ (питання 14);
* працівник і займана ним посада (питання 12, 15 – 18).

Усі представленіֺ питання анкети закриті. У респондентаֺ є можливістьֺ дати дві відповідіֺ на більшість питань. Це зробленоֺ з тією метою, щоб визначити не лише переважаючийֺ тип, а усю структуру трудовоֺї мотивації цього робітника.

Обробка результатів анкетування здійснювалася згідно із спеціальною таблицею ідентифікації типів трудовоֺї мотивації по відповідяхֺ респондентівֺ (табл. 2.11).

**Таблиця 2.11**

**Ідентифікація типів трудовоїֺ мотиваціїֺ на тур фірмі «TUI»**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № Питання | Типи трудовоїֺ мотиваціїֺ (за номерами) відповідейֺ | | | | |
|  | ИН | ПР | ПА | ХО | ЛЮ |
| 5 | 4 | 2 | 3 | 1 | 5 |
| 6 | 1 | 3 | 4 | 2 | 5 |
| 7 | 3 | 2 | 5 | 4 | 1 |
| 8 | 1 | 2 | 4 | 3 | 5 |
| 9 | 1 | 2 | 3 | 5 | 4 |
| 10.2 | 1 | 1 | 3 | 3 | - |
| 10.3 | 1 | 3 | 3 | - | 1 |
| 10.4 | - | 3 | - | - | 1 |
| 10.5 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 |
| 10.6 | 1 | - | 3 | - | 1 |
| 10.7 | 1 | 1 |  | 3 | 3 |
| 10.8 | - | - | - | 1 | - |
| 10.9 | 3 | 3 | - | - | 1 |
| 11. | 2 | 3 | 1 | 1 | 4 |
| 12. | 5 | 2 | 3 | 1 | 4 |
| 13. | 4 | 2 | 1 | 3 | 5 |
| 14. | 2 | 4 | 1 | 3,1 | 5 |
| 15. | 3 | 1 | 5 | 2 | 4 |
| 16. | 1 | 2 | 4 | 5 | 3 |
| 17. | 4,7 | 1,4,7 | 1,2,4,5 | 1,2,4 | 2,5 |
| 18.1 | 3,7 | 5 | 2 | 1 | 4 |
| 18.2 | 4,6 | 3,5 | 2 | 1,3 | 7,8 |

Джерело: розроблено автором

Питання 10 представленийֺ в табличній формі, і респондентуֺ необхідно дати відповідьֺ по кожному рядку (вибрати один з варіантів : "важливо", "не дуже важливоֺ", "зовсім не важливоֺ").

Питання18 розділено на два: для керівників (18.1) і осіб, що не є керівниками (18.2). Кожен працівник відповідає або на одне, або на інше питання.

Таким чином, анкета дозволяє визначитиֺ тип мотивацֺії конкретногоֺ працівника на цей період часу, а також латентні типи, які властиві працівниковіֺ і можуть проявитисяֺ, якщо ситуаціяֺ в організаціїֺ значущо змінитьсяֺ .

При проведенні опитування ֺнеобхідно ֺроз'яснити цілі цього заходу − вдосконалення системи стимулювання.

Треба також роз'яснити порядок відповіді на питання, особливоֺ 10 і 18, а також довести до зведенняֺ респондентаֺ, що на деякі питання можна не відповідати.

Обробка результатів проводилася в два етапи. На першому етапі оброблялася кожна заповнена анкета і вироблявся розрахунок індивідуального мотиваційного профілю опитуваного.

Розглядаючи по черзі варіант відповідіֺ на кожне питання, визначався по ключовійֺ таблиці тип мотивації.

Він міг бути єдиним для цього варіанту, але були і варіантиֺвідповідейֺ,яким відповідаєֺ декількаֺ типів мотиваціїֺ, а також такі варіантиֺ, яким не відповідаєֺ жоден тип мотивації, наприкладֺ, питання 10.1 не має відповідногоֺ типу мотивації ні при якому варіантֺі відповідіֺ.

Проставивши коди мотивації для усіх питань і варіанти відповідейֺ, вирахували скільки разів зустрічаєтьсяֺ в проставленихֺ кодах код кожного типу.

Потім, набрані респондентомֺ сумарні бали по кожному з 5-ти типів трудовоֺї мотивації ділили на загальнеֺ число цих відповідейֺ.

В результатіֺ отримали структуруֺ трудовоֺї мотивацֺії опитаногоֺ по цьому тесту кожного працівника, виражена коефіцієнтамиֺ (індексами мотивацֺії), меншими одиниці.

Далі проранжували отримані дані, шляхом привласнення ֺнайбільшому індексу ранг 1, а найменшомуֺ, відповідноֺ, найбільшийֺ ранг.

Якщо індекси двох типів мотивацֺії рівні, то ці типи отримують однаковийֺранг.

Усі обчисленняֺ, що проводятьсяֺ, спрямованіֺ на виявленняֺ мотиваційного профілю усього персоналуֺтур фірми «TUI».

Таким чином, отримані анкетні дані по кожному респондентуֺ були підсумовано в табл. 2.12.

**Таблиця 2.12.**

**Результати обробки даних опитування персоналу турфірми «TUI»**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Тип | Частота тієї, що | Кількість відповідейֺ | Індекс | Ранг |
| мотивацֺії | зустрічаєтьсяֺ | респондентівֺ |  |  |
| ИН | 39 | 147 | 0,265 | 1 |
| ПР | 35 |  | 0,238 | 2 |
| ПА | 28 |  | 0,190 | 3 |
| ХО | 12 |  | 0,081 | 5 |
| ЛЮ | 22 |  | 0,149 | 4 |

Джерело: розроблено автором

Таким чином, з таблиці 2.12 видно, що переважаючимֺ типом мотивації в досліджуваній групі робֺітників є ІН (інструментальний), на другому місці – ПР (професійний).

Звертаючись до таблиці 2.12 можна зробити висновокֺ про те, що найбільш ефективним стимулюванням для робֺітників турфірми «TUI» є матеріальне, моральне, організаційне заохочення, а також покаранняֺ (відміна премій тощо).

Індекс визначавсяֺ шляхом ділення частоти тієї, що зустрічаєтьсяֺ кожного типу мотивації на кількість відповідейֺ випробовуванихֺ (147).

Виходячи з отриманихֺ результатівֺ ми можемо зробити висновок, що у «TUI» існують певні недоліки у застосуванні механізмів мотивації та управлінні персоналу.

Тому є необхідністьֺ розробиֺти комплексֺ рекомендаційֺ для керівників з метою створенняֺв роботі ефективного стимулювання персоналуֺтур фірми «TUI» .

Оцінювання персоналу – є однією з основних проблем менеджменту персоналу. Слід зазначити, що в теоретичному та методичному планах це питання на даний момент не має чіткої формації. В практичному застосуванні використовують безліч методик, способів оцінки, які дають різні за своєю об'єктивністю результати. Варто вказати, що і в закордонній практиці немає ідеально сформованої методики оцінки персоналу, а науковці та практики час від часу дотримуються протилежних думок щодо доцільності використання тих чи інших методів оцінки персоналу, та рівня їх об'єктивності.

Отже, на «TUI» використовують практично, всі важелі мотивації праці. Більшість мотиваційних факторів є компенсаційними і побудовані на основі включення в них стимулюючих чинників. Мотивація дозволяє вирішити такі задачі, як стабілізація колективу, підвищення результативності праці, зацікавленості в мобільності (перш за все професійно), забезпечення систематичного зростання кваліфікації.

Потенціал для мотивації працівників краще закласти на ранніх стадіях кадрового процесу, зокрема, на рівні орієнтації, офіційного призначення.

Відомо, що плинність персоналу на багатьох посадах не просто висока,

найвища, саме в перші місяці призначення працівників. Це викликано розгубленістю, яку працівник відчуває на новому місці, недоліком знань, а також невідповідністю між уявленнями про саму роботу.

Мотивація – це не тільки питання нагород. Претенденту важливо знати, що його очікує у випадку некомпетентного чи несумлінного виконання своїх обов’язків, які можуть бути накладені за те чи інше порушення. Метод стягнень, якщо він застосовується справедливо і не являється несподіванкою для працівника, мотивує його до поліпшення своєї роботи.

Так званими «каральними нормами» на підприємстві можуть бути:

* відміна нематеріального винагородження (пониження в посаді, або звільнення);
* позбавлення додаткових виплат-бонусів (або їх частки), позбавлення тої чи іншою частини пільг.

Отже ми бачимо, що проходження новоствореної «просвітницької» програми особою аплікантом дозволить йому отримати повну картину про своє перспективи на даному підприємстві та безпосередньо про робоче місце, для самого підприємства скоротити процес пошуку кваліфікованого фахівця, мінімізувати витрати робочого часу менеджера з персоналу, а також зменшити грошові витрати.

Серед інших нематеріальних мотивацій «TUI» використовує таке заохочення, як:

* усна;
* похвала;
* відгул;
* свобода в прийнятті рішень.

Система матеріальних стимулів праці на «TUI» складається з різних спонукальних методів, якими керівники намагаються доповнити і зв’язати єдиним процесом створення матеріальної зацікавленості у здійсненні трудової діяльності.

Як на мене однією з передумов розвитку компанії в позитивному руслі є те, що компанія в основі своєї діяльності ставить ставку на творчий потенціал працівників. Варто зазначити, що працівник в якого є шляхи для прояву своїх ідей працюватиме краще і зможе таким чином приносити більший прибуток компанії, адже завдяки можливості власного саморозвитку керівник відкриває для працівника одну з основоположних частин розвитку людського «Я» – саморозвиток.

Окрім заробітної плати організація надає своїм працівникам різні додаткові пільги. Пільги - можуть отримати вигляд грошових виплат(бонусів), соціальних допоміг(дотацій), пільг певним суб’єктам, соціального обслуговування. Зазвичай підхід до розподілу і надання додаткових пільг повинен полягати в тому, що однакові пільги мають всі працівники одного рівню. Однак, при цьому не враховуються різниці між людьми. За дослідженнями було доведено, що не всі працівники такі пільги оцінюють абсолютно позитивно.

Система пільг на «TUI» складається з виплат:

* у зв’язку з переходом на пенсію;
* оплата ритуальних послуг;
* жінкам при народженні дитини;
* у разі смерті в результаті нещасного випадку на виробництві;
* малозабезпеченим і багатодітним сім’ям та ін.

Та основним методом мотивації на даному підприємстві є мотивація матеріального характеру – заробітна плата, премії, участь персоналу в прибутках підприємства. Премії виплачуються в вигляді різних форм заохочення, як наприклад, присудження звання кращого працівника за місяць, заохочення за якісне обслуговування, заохочення за підтримку безпеки. З цим пов’язаний ряд проблем, які обмежують ефективність цих заохочень з часом.

Система матеріальної винагороди на «TUI» являється сучасною, однак вона в деякій мірі (за рахунок основної долі винагородження, що виплачується стабільно і почасово), знижує мотивацію персоналу досягати максимальних результатів в кінцевому. Погіршує дане розходження і суб’єктивізм в системі нарахування премій та бонусів, а також участь в прибутках. Як на мене останні дві частини системи винагород потребують зміни та чіткої фіксації в колективному (індивідуальному) договорі з адміністрацією підприємства. До того ж виплата відсотка прибутку по підприємству в цілому – явище зрівнювання роботи різних виробничих підрозділів.

Якщо подивитись, як здійснюється управління персоналом на «TUI» дана система відображає бачення економічних цілей підприємства, її інтересів і потреб кожного працівника зокрема (стабільна заробітна плата, придатні умови для виконання праці, можливості кар’єрного розвитку та просування у вертикальній ієрархії компанії, реалізації здібностей працівників і т.п.).

Але дані умови потрібно зробити насамперед для створення балансу між економічною і соціальною ефективністю використання трудових ресурсів.

На підприємстві потрібна бути обрана чітка система оплати праці, яка не обмежується мінімальними та максимальними розмірами і залежить від результатів роботи колективу не в цілому, а кожного працівника зокрема. Для окремих працівників і груп працівників необхідно встановити градації якості роботи, щоб працівники могли бачити, чого вони можуть досягти, тим самим, заохочуючи їх до досягнення необхідної якості.

Кадровий менеджмент в сучасному світі стає основним для усе більшого та ефективнішого використання усіх труд. ресурсів компанії — одного з найважливіших джерел процвітання будь-якої фірми.

Мотиваційні процеси в призмі даної ситуації характеризують усю кількість взаємопов’язаних заходів, що стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства (організації).

Мотиваційні системи на рівні підприємства-фірми повинні ґрунтуватися на таких вимогах:

* надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці;
* узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх. Це передбачає справедливий розподіл доходів залежно від ступеня підвищення продуктивності праці;
* створення належних умов для захисту здоров’я, безпеки праці та добробуту всіх працівників;
* забезпечення можливостей для зростання професійної майстерності, реалізації здібностей працівників, тобто створення програм навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації;
* підтримування в колективі атмосфери довіри, заінтересованості в реалізації загальної мети, можливості двосторонньої комунікації між керівниками та робітниками.

Ділова оцінка має безпосереднє відношення до підвищення ефективності виробництва, оскільки за результатами оцінки з’являється можливість:

* удосконалювати розміщення кадрів шляхом підбора найбільш придатних кандидатур на ту чи іншу посаду;
* поліпшувати використання кадрів, здійснювати їхнє службово-кваліфікаційне просування;
* виявляти спрямованість підвищення кваліфікації працівників;
* стимулювати їхню трудову діяльність за рахунок забезпечення більш тісного ув’язування оплати праці з результатами праці;
* удосконалювати форми і методи роботи керівників;
* формувати позитивне відношення до праці, забезпечувати задоволеність роботою й інше.

За результатами, які показав аналіз систем вітчизняного ринку оцінки персоналу, на етапі оцінювання результатів праці, як однієї з частин ділової оцінки кадрів, будувалися розроблювальні в нашій країні системи стимулювання праці, а також системи бездефектної праці.

Цілі наукові колективи працювали над удосконалюванням методології оцінки у зв’язку з організацією соціалістичного змагання і необхідністю об’єктивного підходу до підведення його підсумків. Однак на практиці оцінки результатів праці не діяли, хоча багато з цих розробок можуть бути корисними при вирішенні проблеми ділової оцінки кадрів і в даний час — так само, як і закордонна практика, де підбору кадрів в умовах функціонування ринкової системи приділяється сама серйозна увага.

Оцінка персоналу є складовою загального управління персоналом фірми «TUI», спрямованою на забезпечення пропорційного і динамічного розвитку діяльності всього підприємства.

Всі працюючі на підприємстві поділяються на такі категорії: робітники, керівники, спеціалісти, службовці, охорона, учні.

Від роботи вищої ланки менеджменту та рядових спеціалістів, з оцінки рівня їх компетенції, відповідальності, творчого бачення, трудової дисципліни, ставлення до своїх обов’язків залежить ефективність діяльності підприємства, рівень технічного устаткування і рівень організації виробництва.

У загальному вигляді менеджерам (в т.ч. зайнятим в туристичних організаціях) необхідно слідувати п'яти базовим установкам (webs of belief) лідерства: стало великим досягненням в сучасній теорії менеджменту. Встановлено, що перманентне пізнання є пріоритетною установкою практично для всіх типів структур (хіба що крім функціональної), повагу інших людей і культур - для складних структур типу матричної, самовираження - для лінійної структури, широкий погляд - для функціональної. Таке співвідношення не є достатньо чітким і не скасовує важливості всіх установок лідерства для управлінців туристичних організацій з будь-яким типом структури.

Керівнику необхідно організовувати для персоналу відвідування освітніх семінарів відповідно до спеціалізації туристичної діяльності, лекцій професіоналів, симпозіумів, виставок тощо Співробітники повинні володіти актуальною інформацією про стан туристичного ринку і застосовувати її на практиці, в т.ч. при безпосередньому контакті з клієнтом.

Самовираження також найбільшою мірою властиве простим організаціям лінійного типу з простої причини: від креативності нечисленного штату співробітників, їх здатності встановити контакт з клієнтами залежать обсяги продажів підприємства, його конкурентоспроможність і виживання. Тому навіть в дрібних туристичних організаціях з лінійною структурою доцільно проводити тренінги для удосконалення ділової психології і формування нестандартного мислення у менеджерів організації.

ВИСНОВКИ ДО ДРУГОГО РОЗДІЛУ

У зв'язку з вищевикладенимֺ необхідноֺ запропонуватиֺ деякі рекомендаціїֺ керівництвуֺ «TUI».

Важливою для функціональної структури управління є перша з базових установок лідерства - перманентне пізнання. Незважаючи на рутинну діяльності, управлінцю і підлеглим необхідні детальні знання про реалізовані функції. Лінійно-функціональна структура туристичних організацій являє собою синтез розглянутих вище лінійної і функціональної структур і поєднує ознаки і властивості обох. Для менеджерів таких організацій найбільше значення має перша з базових установок лідерства, а саме перманентне пізнання. Лінійно-функціональна структура управління передбачає складний пристрій фірми, так що здатність накопичувати, обмінюватися знаннями є основоположною для її керівників.

Для управлінців, зайнятих в організаціях з лінійно-функціональною структурою, значну роль відіграє дотримання установці, яка визначається як ціле−покладання. Вище вже зверталась увага на розгалужені зв'язки між структурними підрозділами. Мотивацію персоналу в даному випадку, ймовірно, виробляти складніше в зв'язку зі збільшенням розмірів колективу, але вона все так само гостро необхідна, як і в більш дрібних організаціях сфери туризму. Можливо, менше значення при даній структурі має самовираження, хоча через складність ієрархічних зв'язків, нестабільності на ринку туристичних послуг і т.д. розвиток креативності збільшить ефективність виконання управлінцями своїх професійних обов'язків.

Керівництвуֺ необхідноֺ виявлятиֺ цікавістьֺ не лише до роботи своїх робітників, але і до них, як до осіб. Пошана, довіра, щире відношенняֺ до підлеглихֺ посилює їх мотивацֺію. Істотнимֺ чинникомֺ є визнанняֺ, вдячністьֺ керівництваֺ за досягнутіֺ результатиֺ роботи. Це теж дуже активно мотивує людей.

Оскількиֺ в організаціїֺ немає можливостіֺ для кар'єрного зростанняֺ, то для того, щоб мотивувати робітника можна різноманітити функції виконуваноїֺ ним роботи.

Можна стимулювати робֺітників корпоративнимֺ відпочинкомֺ, це означає виїзд робֺітників «TUI» на турбази або будинки відпочинкуֺ за рахунок організаціїֺ.

Важливою формою мотивації праці є можливість навчання та ефективної оцінки персоналу.

Підводячи підсумок аналізу, укладемо, що в дійсності можна позначити деякий співвідношення між типами організаційної структури і переважними базовими установками лідерства. Варто, однак, відзначити, що це співвідношення виявляється недостатньо чітко. Більш того, сама його наявність зовсім не означає, що менеджеру організації дійсно варто приділяти увагу лише окремим установкам.

# [РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ](#_Toc515983234) НА ПРИКЛАДІ ТОВ «TUI»

# [3.1 Напрями удосконалення системи мотивації персоналу](#_Toc515983235)

Ефективність процесу надання послуг на фірми «TUI» значною мірою залежить від того, як працівники виконують свої функції. При цьому стимулювання працівників є вирішальним чинником в управлінні персоналом. Актуальною проблемою сьогодні постає формування ефективної системи стимулювання персоналу підприємства та оцінки цієї ефективності.

Сучасні умови провадження діяльності промисловими підприємствами висувають необхідність застосування нових науково-методичних підходів до оцінки стимулювання працівників.

Реалізація стратегічних завдань повинна бути забезпечена адекватним механізмом мотивації, основним елементом якого є система матеріальної винагороди. Правила, принципи й підходи в організації заробітної плати досить глибоко й всебічно були розроблені у вітчизняній економічній науці й практиці.

Однак поступово в цій області набирають чинність нові тенденції, які сприяють прискореній адаптації принципів, методів і форм матеріального стимулювання сучасного працівника до нинішніх умов його техніко-економічного й соціально-психологічного оточення.

Управління людськими ресурсами в туристичних компаніях ще не має характеристик сучасного менеджменту. З цієї причини воно не в змозі створити умови для організаційної конкурентоспроможності. І, як відомо, управління людськими ресурсами зараз відрізняється від управління персоналом, характерним для початку ХХІ століття, воно також відрізняється від концепції управління людськими ресурсами на початку 80-х років ХХ століття. У центрі уваги цього управління - генерування "цінності" (вигоди) від управління людськими ресурсами, яке має можливість покращити рівень кількох ключових показників конкурентоспроможності організації. Особистий досвід світових туристичних організацій показує, що підвищити їх рівень цілком можливо завдяки використанню сучасних методів управління у сфері людських ресурсів.

Аналіз системи стимулювання персоналу підприємства передбачає послідовну реалізацію встановлених етапів (рис. 3.1).

Рисунок 3.1. Етапи проведення аналізу системи стимулювання персоналу на фірмі «TUI»

Джерело:розроблено автором

Так, у випадку нарахування додаткової винагороди за результатами роботи окремих ділянок, не приймаються в увагу кінцевий результат, тобто загальна сума винагороди свідомо спотворюється й не відповідає кінцевому економічному результату. Якщо має місце непогодженість у виробничій діяльності ділянок, що послідовно беруть участь в обробці продукції, або система нарахування заохочувальних винагород невірно враховує співвідношення витрат праці в окремих підрозділах.

У випадку встановлення фіксованої частки прибутку, що направляється на преміювання окремих структурних підрозділів, також має місце порушення принципи соціальної справедливості. Тому що працівники різних підприємств, що затрачають однакові зусилля в процесі виробництва, мають можливість порівнювати свою винагороду з роботою інших підприємств. А оскільки можливість одержання прибутку на різних підприємствах різна. Те результати такого порівняння будуть не на користь малорентабельних і збиткових підприємств.

Розробка проекту вдосконалення системи мотивації базується на таких принципах: усунення існуючих проблем; оптимальне поєднання організаційних, адміністративних та матеріальних методів; принципи політики оплати праці компанії; Економіка; Внесок у розвиток таких якостей працівників, як творчий підхід та активний пошук додаткових можливостей для процвітання компанії, формування нового соціального пакету, стабілізація психологічного клімату.

Після розробки основних елементів для вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці в «TUI» наступним етапом є здійснення заходів. Потім буде проведена оцінка соціально-економічної ефективності запропонованої програми та ступеня досягнення бажаного результату. У разі успішного впровадження запропоновані заходи сприятимуть підвищенню мотивації працівників та підвищенню ефективності їх роботи, що, в свою чергу, призведе до значного збільшення доходу малого бізнесу.

Етапи впровадження нової системи мотивації та стимулювання працівників в «TUI»:

1. Посилення ролі організаційно-адміністративних методів управління. Недоліком методів управління є те, що вони засновані на досягненні певного досягнення, а не на його безмежному зростанні. Вони заохочують старанність, а не ініціативу.

Однією з характерних рис безпосереднього впливу є прямий зв’язок між керівником і підлеглим. Однак загалом прямий вплив зрештою призводить до пасивності підлеглих, а іноді і до прихованих непорозумінь. При вирішенні цієї проблеми найефективнішими методами безпосереднього впливу є ті, що здійснюються шляхом постановки завдання та створення стимулюючих умов. Чим краща система економічного стимулювання, тим чіткіше вона повинна бути викладена в адміністративних актах, розпорядженнях, розпорядженнях, розпорядженнях і тим чіткіше вона повинна доводитися до звичайного працівника керівництвом.

Необхідний раціональний баланс між організаційними, адміністративними та економічними методами стимулювання персоналу. З цією метою необхідно розробити такі положення та програми:

1) Заяви про кар’єру. Структура професійного кодексу повинна відповідати стратегії управління персоналом компанії з урахуванням особистих цілей кожного працівника, на основі якої розробляється діяльність, яка допоможе розвивати кар’єру працівника у правильному напрямку.

Цей регламент визначає:

* принципи управління діловою кар'єрою компанії;
* інструменти управління діловою кар’єрою;
* порядок індивідуального розвитку працівника компанії;
* порядок формування та розвитку кадрового резерву компанії;
* регулює відповідальність сторін за організацію процесу управління кар’єрою.

Функціями цього документа є:

* оптимізація технології управління кар’єрою персоналу компанії;
* деталізація, систематизація та конкретизація систем управління кар’єрою;
* встановлення покрокового алгоритму управління кар’єрою та визначення відповідальних за кожну фазу.

2) Можна перерахувати кілька ключових вимог, яким повинна відповідати розробка програми навчання персоналу:

* програма повинна відповідати конкретній бізнес-цілі організації;
* програма повинна мати чіткі навчальні цілі, виведені з бізнес-навчальних цілей і описані чітко, однозначно та з вимірюваними результатами;
* програма побудована таким чином, що вищезазначені цілі можуть бути досягнуті з мінімальними зусиллями та в найкоротші терміни;
* програма навчання повинна бути складена відповідно до принципів педагогічного проектування з урахуванням специфіки освіти робітників.

Нарешті, програма повинна мати механізм, за допомогою якого можна виміряти та об'єктивно оцінити її результати. Крім того, зміст навчальних програм враховує наступне:

* Місце певної навчальної програми в загальному комплексі, яке планується на певний період або для певної аудиторії персоналу, повинно бути чітко визначене (мета, завдання, роль, рівень знань та навичок учнів, наступний рівень освіти і так далі).
* Систематичний підбір матеріалу, послідовне та логічне виклад.
* Методи та форми проведення тренінгу слід обирати з урахуванням цілей програми, інтересів та потреб усіх залучених сторін та особливостей змісту навчання.

Правила щодо премій та компенсацій, які повинні бути доведені до кожного працівника та відображати конкретні види компенсацій певним спеціалістам компанії, розмір та відсоток премій, щорічні виплати тощо. Правила про нагороди та правила про винагороду повинні включати: загальні правила; Показники форм виплати заробітної плати, премій (види премій); Умови виплати заробітної плати, премій; порядок обчислення та затвердження розміру форми заробітної плати та премії; Призначення та виплата заробітної плати та премій; Джерела заробітної плати та премій; Перелік показників, у контексті яких премія не присуджується.

Призначаючи конкретний тип премії, не слід керуватися загальними реченнями. Конкретні показники премій повинні бути чітко перераховані, диференційовані відповідно до категорій працівників та виконаної роботи. Нагорода є компенсацією не тільки за виконання повсякденних трудових обов'язків, але й за більш професійну та ефективну роботу, за кращу організацію процесу, що дозволяє працівникові досягти додаткових виробничих результатів. Сума премії подається у вигляді фіксованої суми або у відсотках від певної бази.

2.Розширення використання соціально-психологічних факторів у стимулюванні персоналу. Лідери організацій часто сприймають соціальну політику як фінансове навантаження. Така ситуація пов’язана з тим, що соціальна політика випереджає розвиток самої компанії.

Основні напрямки роботи:

* відстеження та виставлення рахунків для потреб персоналу;
* провести анонімне опитування для визначення потреб у персоналі;
* узгодження цілей персоналу з цілями компанії;
* планування кар’єри працівника.

Одним з найважливіших результатів соціально-політичної роботи організації є існування соціального пакету як візитної картки організації. Працівник компанії повинен відповідати вимогам і грамотно виконувати свої завдання. Натомість роботодавець пропонує працівникові цілий ряд соціальних виплат.

Соціальний пакет «TUI» складається з найбільш необхідного переліку, який є досить вузьким і містить лише медичне страхування та додаткові виплати на випадок нещасних випадків, оскільки організація не готова фінансово розширювати ці можливості через низький прибуток. Для того, щоб збільшити економічну віддачу від соціального пакету, «TUI» має спробувати пов'язати соціальні послуги з результатами роботи працівника. Відповідно, чим вища продуктивність праці кожного працівника та активна участь у доходах компанії, тим більша можливість створення додаткового фонду для формування нового, більш значущого соціального пакету. Ми запропонували новий соціальний пакет, який відображено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Соціальний пакет для працівників «TUI»

|  |  |
| --- | --- |
| Соціальні виплати | Розмір (грн.) |
| Позика (не частіше одного разу на три року) | до 50000 |
| Народження дитини | 30000 |
| Шлюб | 25000 |
| Додаткові виплати у випадку аварії | до 30000 |
| Оплата путівок | до 50% |
| Оплата на спорт та відпочинок | до 5000 |
| Вихід на пенсію | до 25000 |
| Оплата зв’язку | до 1000 |

Джерело: розроблено автором

Якщо поглянути на заохочення, які використовує «TUI», стає зрозуміло, що їх недостатньо, щоб працівники почувались у безпеці. За ними керівництво не доглядає повністю. Розробка нового соціального пакету задовольнить потреби працівників у безпеці та вирішить деякі ключові проблеми, з якими стикаються їх працівники. Запропонований соціальний пакет створить додаткову внутрішню мотивацію та привабливість самої компанії, а також лояльність співробітників до неї. Однак було б не зовсім справедливо чекати такого пакету соціального страхування від роботодавця, не докладаючи зусиль робітників.

Створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Вищезазначені заходи щодо вдосконалення системи мотивації персоналу в «TUI» неминуче вимагають вдосконалення соціально-психологічних концепцій управління персоналом.

Запропоновано два основні напрямки вдосконалення психологічних методів мотивації персоналу:

* розробка системи управління конфліктами;
* формування та розвиток організаційної культури (рис. 3.2).

Рисунок 3.2. Система вдосконалення методів психологічного управління

Джерело: розроблено автором

Як видно з аналізу, проведеного в «TUI», конфлікти є дуже поширеними і негативно впливають на діяльність компанії, оскільки вони забирають багато часу і порушують робочий процес. Приємний психологічний клімат - це середовище, в якому кожен зайнятий чимось цікавим для себе, кожен знає своє місце в ієрархії організації і задоволений цим, якщо компетенція співробітників не збігається і тому немає різких відмінностей думка Організація панує атмосфера взаємної підтримки. Розробляючи систему управління конфліктами, керівник TUI повинен керуватися тим, що, незважаючи на неминучість конфліктів, потрібно робити спроби уникнути деструктивних конфліктів.

Обмеження взаємодії конфліктуючих сторін, використання механізмів координації (наприклад, розподіл влади між підлеглими) з метою усунення основних причин конфлікту та об’єднання колективу;

* методи, що об’єднують конфліктуючі сторони і ставлять їм спільні цілі. Наприклад, цілі поперечного перерізу для всієї компанії (загальні цілі для співробітників із конфліктами);
* методи, що спонукають працівників самостійно вийти з конфлікту або внести свій внесок у його вирішення: створення системи винагород та стимулювання безконфліктної поведінки, а також підтримка у вирішенні існуючого конфлікту тощо.

Коли в команді виникає конфліктна ситуація, компромісу не знаходить, а сторони залишаються на своїх попередніх позиціях, конфлікт переростає в деструктивну, дисфункціональну форму. Слід попередити або, якщо цього не було зроблено, дозволити та придушити. Деструктивний (дисфункціональний) конфлікт проходить дві фази свого розвитку:

А. Формалізація відносин. Характеризується розширенням зони конфлікту, акцентом на розбіжності, звуження зон контакту, сухим і часом надто ввічливим стилем спілкування. На цій фазі можливий вихід із конфлікту за взаємним бажанням сторін та тактовним та психологічно вмотивованим втручанням третьої сторони (лідера, неформального лідера з експертними повноваженнями). Способи виходу з конфлікту на цьому етапі - це спокійне вираження взаємного невдоволення та тверджень, зосередження уваги на подібних позиціях, прояснення непорозумінь, пошук спільної мови та, у разі успіху, вихід із конфлікту.

В. Етап психологічного антагонізму. Характеризується взаємним не обгрунтованим відштовхуванням, накопиченням негативних емоцій, яке звільняється вибухом. Чи потрібно викликати вибух чи спробувати знешкодити ситуацію, вирішує керівник, оскільки кожен із методів вирішення має свої переваги та недоліки. Зокрема, керівник може дозволити або навіть спровокувати вибух, якщо він абсолютно впевнений у підтримці основної частини колективу і хоче відразу розкрити всі накопичені суперечності. Варто пам’ятати, що вирішення конфлікту повинно здійснюватися не тільки в раціональній формі (сторони дійшли спільної точки зору), але і в емоційній формі (вони не повинні дратувати та гнівити один одного).

Для вирішення цієї проблеми було запропоновано:

* проводити психологічний тренінг двічі на рік;
* залучення психолога раз на рік.

У «TUI» організаційна та корпоративна культура в компанії недостатньо висока. Необхідно застосовувати основні методи створення та підтримки організаційної культури, які можна використовувати в «TUI».

Лідерська поведінка. Звичайно, лідеру слід починати з себе. Давно доведено, що найкращий спосіб засвоїти нові моделі поведінки - це наслідування. Керівник повинен стати зразком для наслідування, зразком для наслідування, який демонструє приклад такого ставлення до бізнесу, такої поведінки, яку слід закріпити і розвинути у підлеглих.

Організаційна культура закріплюється і передається в традиціях і порядках організації, тоді як на організаційну культуру можуть впливати одноразові відхилення від встановленого (або задекларованого) порядку. Наприклад, якщо з якихось причин керівництво раптом не могло виконати навіть щомісячний підсумок роботи з привітаннями та нагородами для найкращих працівників, це не тільки порушує встановлені правила, але і свідчить про небажання керівництва дотримуватися декларованих цінностей. природно зменшує ентузіазм і бажання працівників робити все можливе на роботі.

Поліпшення спілкування в організації. У зв’язку з тим, що діяльність «TUI» здійснюється у формі обов’язкових положень (наказів, наказів, методичних вказівок), вони не завжди надходять вчасно. Часто працівники відмовляються від своїх дій, оскільки не отримали відповідних вказівок. Для вирішення цієї проблеми всі працівники повинні бути своєчасно проінформовані. Це робиться або безпосередньо через робочі наради та планування зустрічей, або за допомогою особистих дзвінків. Необхідно розвивати горизонтальні зв'язки, які є як формальними, так і неформальними, а саме: створити кімнату відпочинку; колективний спорт у вихідні дні; 2 рази на рік екскурсії до розважального центру; реалізація тематичного тимбілдингу раз на квартал; організація корпоративних свят на свята; використання нових заохочувальних форм оплати праці.

Створимо матрицю відповідальності за виконання проектної роботи (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

Матриця відповідальності за виконання роботи проекту "Вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу в компанії" TUI ""

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Роботи | Керівник | Психолог | Менеджер | Навчальні агенції | Юрист |
| 1. Розробка Положення про кар'єру | E. | C. | С. |  | E. |
| 2. Розробка навчальних тренінгів | С. |  | C. | E. |  |
| 3. Розробка навчальних семінарів | E. |  | С. | E. |  |
| 4. Опитування робітників | E. |  | C. |  |  |
| 5. Формування соціального пакету | E. |  | С. |  |  |
| 6. Створення Положення про преміювання | C. |  | С. |  | E. |
| 7. Створення Положення про заробітну плату | E. |  | С. |  | Ф. |
| 8. Оцінка індивідуального внеску кожного робітника | С. |  | E. |  |  |
| 9. Проведення психологічних тренінгів | C. | E. |  |  |  |
| 10. Залучення психологу 1 раз у році | E. | С. | C. |  |  |
| 11. Створення кімнати відпочинку | E. |  | С. |  |  |
| 12. Колективне заняття спортом у вихідні | E. |  | С. |  |  |
| 13. Поїздки на базу відпочинку 2 рази в рік | E. |  | С. |  |  |
| 14. Проведення тематичного тримбілдингу раз на квартал | C. |  | С. | E. |  |
| 15. Проведення нарад | E. |  | С. |  |  |
| 16.Організація корпоративних заходів | C. |  | E. |  |  |

В таблиці: E(execution) – виконавець; С (consultation) – узгодження; S (supervision) – контроль.

Джерело: розроблено автором

3.2 Оцінка ефективності розробленого проекту щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу компанії «TUI»

Після запропонованих заходів щодо вдосконалення мотиваційно-стимулюючої системи праці необхідно з’ясувати, наскільки ефективні будуть ці методи. Економічна ефективність мотивації включає вирішення проблем, з якими стикається компанія. Це залежить від правильного та ефективного використання людських ресурсів. Розрахуємо проектний бюджет системи мотивації персоналу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

Бюджет проекту «Удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу компанії «TUI»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Робота за № | Ресурси | Од. вим. | Витрати  за 1 од. | Кількість | Усього,  грн |
| 1. Розробка кар’єрного зростання | Юрист | люд./ год | 500 грн | 18 | 16000 |
| 2. Навчальні майстер-класи | Тренер | люд./ год | 1500 грн | 10 | 15000 |
| 3.Навчання (4 типи) | Тренер | 1 тренінг | 7000 грн  3920 грн | 2  2 | 14000  7840 |
| 4. Опитування співробітників | Навчальне агентство | 1 аркуш | 5 грн | 100 | 500 |
| 6. Створення Положення про преміювання | Юрист | люд./ год | 500 грн | 28 | 14000 |
| 7. Створення Положення про заробітну плату | Юрист | люд/ година, | 500 грн | 24 | 12500 |
| 9. Проведення психологічних тренінгів | психолог | 1 урок | 5000 грн | 3 | 15000 |
| 10. Залучення психологу 1 раз у році | психолог | люд./ год | 1000 грн | 2 | 2000 рік |
| 11. Створення кімнати відпочинку | ремонт | люд./ год | 300 грн | 106 | 31800 |
| 12. Колективне заняття спортом у вихідні |  | 1 год | 200 грн | 168 осіб | 4000 |
| 13. Поїздки на базу відпочинку 2 рази в рік | Оренда б/в | 1 год | 1000 грн | 5 годин | 5000 |
| 14. Проведення тематичного тримбілдингу раз на квартал | Тренер | люд./ год | 500 грн | 5 годин | 2500 |
| 16.Організація корпоративних заходів | Оренда залу | 1 год | 1000 грн | 7 годин | 7000 |

Як видно з даних, отриманих з табл.3.3., вартість реалізації проекту «Удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу компанії «TUI» становитиме 187140 грн.

Розглянемо роботи із навчання персоналу.

Навчання 1. Мотивація. Програма розрахована на 40 астрономічних годин. Вартість навчання: 7000 грн. (включаючи ПДВ) за один навчальний день на групу. Відповідно, вартість навчального персоналу «TUI» буде коштувати 35000 грн. Група складатиметься з 6 осіб, які згодом приєдналися до організації. Це полегшує їм приєднання до команди та роботу на високому рівні. Збереження їх заробітку обійдеться компанії в 14 400 грн. Вартість тренінгу - 49 400 грн.

Тренінг 2. Мистецтво ефективного продажу. Результат: збільшення обсягів продажів; Підвищення ефективності впровадження. Один день коштує 3920 грн. Дводенний відкритий навчальний курс: 7850 грн. Для «TUI» доцільно направити на навчання 2 працівників (1 - із неповною вищою та 1 - із вищою освітою). Співробітників направляють на навчання, підтримуючи середній дохід 7800 грн. Загалом, вартість викладання мистецтва ефективних продажів «TUI» коштує 12650 грн.

Навчання 3. Ефективна робота з ключовими клієнтами. Управління конфліктами. Програма розрахована на 16 астрономічних годин. Вартість навчання: 12000 грн. за один навчальний день на групу. Відповідно, вартість навчання персоналу «TUI» коштуватиме 24 000 грн. (2 дні). Група, яка навчається на цьому тренінгу, складатиметься з 3 осіб, які мають високий авторитет серед колег. Завдяки навчанню вони можуть у майбутньому підвищити свою посаду на кар’єрних сходах. Збереження їх заробітку обійдеться компанії в 7 200 грн. Витрати на навчання для «Ефективної роботи з ключовими клієнтами. Управління конфліктами» становить 31 200 грн.

Навчання 4. Новітня технологія управління часом. Програма розрахована на 8 астрономічних годин. Вартість навчання: 12000 грн. за один навчальний день на групу. Ця група надішле 2 працівників - бухгалтера та директора. Заробітна плата за один робочий день на двох становить 2500 грн. Вартість навчання - 14500 грн.

Загальна вартість навчання для всіх навчальних груп складає 107750 грн. У вартість включено: роздатковий матеріал, практичні кейси для практичних навичок, кава-брейки та обід. Після завершення навчання учасники отримають персоналізовані сертифікати. Навчання та подальша освіта персоналу повинні не лише передавати необхідні знання працівникам та розвивати їхні професійні навички. Навчальні курси є найважливішим інструментом сприяння та закріплення бажаного ставлення до компанії та організації та пояснення, якої поведінки організація очікує від своїх працівників, яку поведінку заохочує, підкріплює та вітає.

Вартість будь-якого запропонованого заходу значно не збільшиться. Введення цього повинно бути поступовим, тоді як одна форма може бути джерелом для іншої (наприклад, додаткові грошові бонуси - за впровадження нового соціального пакету та виплату щорічної премії всім працівникам).

Соціальна ефективність полягає у вдосконаленні співпраці між директором та персоналом. Зниження товарообороту; Підвищення обізнаності працівників про цілі та стратегію організації; Поліпшення соціально-психологічного клімату. Мотивація орієнтована взаємно - з одного боку вона відповідає потребам компанії, з іншого боку - потребам працівників.

Завдяки реалізації запропонованої системи мотивації та стимулювання для персоналу «TUI» компанія досягне наступних соціально−економічних ефектів:

зниження плинності кадрів та підвищення продуктивності праці;

підвищення рівня мотивації праці та її лояльності.

На рис.3.3 показано прогноз фінансових результатів за умови реалізації проекту



Рис.3.3. Динаміка фінансових результатів за умови реалізації проектуна 20021−2025 роки

Джерело: розроблено автором

Таким чином, запропонований інвестиційний проект для фірмі «TUI» щодо створення електронної системи підвищення кваліфікації та оцінки персоналу має такі види ефектів:

* очікуваний прибуток на кінець прогнозного періоду збільшиться майже у 2 рази;
* продуктивність праці зросте у 2,3 рази;
* соціальний ефект від створення електронної системи підвищення кваліфікації персоналу та оцінки персоналу – підвищення його кваліфікації та понукання до постійного навчання.

На рис.3.4 показано прогноз показників рентабельності у разі реалізації проекту.



Рис. 3.4. Прогноз коефіцієнтів рентабельності у разі реалізації проекту створення електронної системи підвищення кваліфікації та оцінки персоналу на 2021−2025 роки на фірмі «TUI»

Джерело: розроблено автором

Таким чином, згідно розрахункам показників рентабельності, очікується поступове збільшення практично всіх їх видів, але найбільше зростання у коефіцієнту рентабельності продажу за фінансовими результатами - EBITDA.

Інвестування коштів у персонал має певну специфіку, воно не приносить негайного фінансового прибутку, адже це той вид витрат, який працює на перспективу. Керівники сучасних компаній мають усвідомлювати, що фінансові успіхи їх бізнесу, напряму залежать від роботи служб персоналу у забезпеченні високопрофесійного трудового колективу та створенні належних умов для його ефективної діяльності.

# 3.3. Подієвий туристичний маршрут як ефективний засіб залучення туристів до регіону

1)Базова характеристика туристичного підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Туристичне агентство TUI» розташоване за адресою: Луганська область, м.Сіверодонецьк, пр. Гвардейський, 18,

Сайт: https://buyandfly.com.ua/. «Туристичне агентство TUI»

Банківські реквізити: АППБ «Аваль», рахунок № 260034197,

Код ЄДРПОУ 13688707, МФО 300345.

Дата заснування : 24 липня 1996 року.

Ліцензія: Серія АА № 780910 від 30.03.2009р.

Форма власності: колективна.

Організаційно-правова форма – акціонерне підприємство закритого типу.

2)Загальна характеристика визначеного туру за його спрямуванням.

Тур – це програма, в межах якої реалізується мета перебування людини поза постійним місцем проживання, складена з урахуванням індивідуальних побажань, і комплекс заходів по її реалізації на відповідному якісному рівні.

Даний турмаршрут «Стежками великого комбінатора» є подієвим, за набором послуг – пекідж -тур, за формою організації – організований.

Даний тур є разовим(один раз на рік), туром вихідного дня (2 дні), груповим (10 -20 осіб), тур клас – розміщення в готелі, в номерах по 2 особи, набір послуг у турі ВВ.

Маршрут за побудовою є лінійним, транспортно – пішохідним.

Вид транспорту, що використовується під час подорожі – автобус класу «люкс».

Маршрут туру: Харків - Старобільськ -Харків.

3)Обґрунтування вибору пунктів нового маршруту.

Вибір пунктів даного маршруту був обраний, перш за все, з метою залучення туристів до східного регіону України, м. Старобільськ, як центру подій недавнього минулого, що яскраво зображене у творах Ільфа і Петрова.

Основні об’єкти маршруту:

* пам’ятник О.Бендери;
* пам’ятник Іполіту−Воробьянінову;
* парк культури та відпочинку, де відбуватимуться основні заходи.

Основні події маршруту:

* фестиваль-парад героїв творів І. Ільфа та Є. Петрова;
* шаховий турнір між учасниками туру та місцевими спортсменами;
* весела вечірка у ресторані «Старгород» з елементами літературної вікторини;
* аукціон сувенірної продукції та речей Елочки Людоїдки.

4)Розробка схеми маршруту з зазначенням транспортного обслуговування.

День 1

11:00

Зустріч групи з представником турфірми на автовокзалі м. Старобільськ

11:30 - 12:00

Поселення в готелі.

13:00 - 15:30

Піша, з зупинками на об’єктах, екскурсія містом.

15:30 - 16:30

Участь у фестивалі-параді героїв творів І. Ільфа та Є. Петрова;

17:00- 18.30.

шаховий турнір, нагородження преможців

19:00- 21:00

Вечеря у ресторані «Старгород». Гумористична літературна вікторина за мотивами творів «Золоте теля» та «12 стільців».

Повернення до готелю. Ночівля.

День 2

8:00 – 9:00

Сніданок у готелі.

9:00- 10:00

Аукціон сувенірної продукції та речей Елочки Людоїдки;

10.30 – 11.30

Вільний час

12.00

Звільнення номерів. Переїзд до вокзалу м.Харкова

Визначення програмного забезпечення нового туру у відповідності до визначеної тематики

Програмне забезпечення автобусно-пішохідного туру «Стежками великого комбінатора» забезпечує туристам відпочинок, ознайомлення з історичними подіями краю. Загальний ліміт часу програмного забезпечення становить близько 12,5 годин, з урахуванням нормативних витрат часу на поселення, харчування – сніданки по 60 хв., вечері по 60 хв., екскурсійне обслуговування від 1 до 4 годин.

5)Програма харчування згідно з програмою маршруту.

Вартість туристичної путівки включає:

* вартість проїзду;
* вартість харчування;
* вартість проживання;
* вартість екскурсійної програми
* вартість страхового полісу.

Калькуляція або розрахунок вартості туру – вироблятися підсумовуванням собівартості кожної окремої послуги та нормативно закладеного відсотка прибутку (див. табл. 3.4.).

Пошук та відбір партнерів-постачальників товарів та послуг в кожному пункті нового маршруту у відповідності до обраного класу обслуговування.

Протягом усього туристичного маршруту трансфери здійснюватимуться завдяки компанії партнера-постачальника туристичної фірми «TUI», автотранспортних послуг «GoodTransfer», автобус класу «люкс» (додаток Г ).

У м. Старобільськ група буде розміщена у готелі «Айдар», уномерах ІІ категорії по 2 особи, набір основних послуг –ВB (додатки Д,Ж).

Тур обслуговується власними гідами-екскурсоводами туристичної фірми «TUI».

Страховою компанією партнером-постачальником є компанія "ТАС" (додаток Б).

Підготовка інформаційно-методичного та рекламного забезпечення туру(складання програми перебування(програми туру),технологічної картки маршруту, графіку завантаження туристського підприємства, інформаційного листка до путівки туристської подорожі, проведення розрахунку вартості туру, підготовка прикладів рекламного матеріалу).

Програми перебування туристів – перелік послуг, визначених об’єктів і подій, що надаються туристам в визначеній послідовності, часі, місці і умовах обслуговування (табл. 3.4.)

Технологічна картка маршруту - технологічний документ, який визначає зміст програми та умови обслуговування туристів на конкретному маршруті.

Графік завантаження туристського підприємства – відображає реальне завантаження туринських підприємств по маршруту і дозволяє контролювати і спостерігати реальну картину завантаження (табл. 3.6.).

6)Підготовка ваучерів

Туристський ваучер — документ, який встановлює право туриста на послуги, які входять до складу тура і підтверджує факт його передачі. На основі ваучера здійснюється врегулювання взаєморозрахунків між направляючою та приймаючою сторонами.

Ваучер заповнюється в трьох екземплярах. Перший і другий видаються під розпис туристу перед початком подорожі. Третій екземпляр зберігається в бухгалтерії направляючої фірми й у разі необхідності використовується відповідними державними органами у здійсненні фінансово-фіскального контролю.

У першому пункті обслуговування за маршрутом турист подає перший і другий екземпляри ваучера представник у приймаючої фірми. У кінцевому пункті маршруту, після закінчення обслуговування, турист робить відповідний запис у пункті 11 обох екземплярів ваучера, який завіряється підписом керівника і печаткою приймаючої фірми. Перший екземпляр ваучера передається керівнику або представнику приймаючої фірми, а другий повертається направляючій фірмі.

Бланк ваучера друкується українською (для вітчизняних туристів) та англійською (зарубіжний туризм) мовами (додаток Е ). Інформаційний листок туристської подорожі- містить розділи обов’язкові та додаткові інформації по маршруту, призначений для туриста і є обов’язковим додатком до путівки чи ваучера. Інформаційний листок туристської подорожі - містить розділи обов'язкові та додаткові інформації по маршруту, призначений для туриста і є обов'язковим додатком до путівки чи ваучера.

Інформаційний листок до путівки туристичної подорожі містить дані:

1.Турмаршрут Харків-Старобільськ- Харків є подієвим, пізнавальним, груповим, за формою організації - організований, короткостроковий (уік-енд), пішохідний.

2.Умови розміщення - двомісні номери стандарт в готелі «Айдар». Набір основних послуг - «ВВ». Послуги гідів, автобусні перевезення.

3. Інтернет, телефон, кондиціонер, кіно, телезевізор - додаткові послуги.

4.Вік подорожуючих: повнолітні

Таблиця 3.4.

Програма обслуговування туристів за маршрутом

Харків-Старобільськ- Харків

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Населені пункти, відстань між ними, способи пересування, час прибуття до пункту та виїзду з нього | Найменування туристичних підприємств та умови розміщення | Заплановані туристські послуги | Внутрі-маршрут-ні переве-зення (в місті перебуван-ня) здійснені |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| м.Харків-м.Старобільськ  автобус  20[травня](http://ua-referat.com/%D0%A2%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%B5%D1%81%D1%82%D1%96), суботаприбуття,11.00  м.Старобільськ– м.Харків  автобус,  21 травня, неділя,  12.00. | Розміщення в готелі „Айдар”(Додаток К)  (2- місні номери)  - 1 сніданок; | *1 день*  Зустріч групи з представником турфірми на автовокзалі м. Старобільськ  Поселення в готелі.  Піша, з зупинками на об’єктах, екскурсія містом.  Участь у фестивалі-параді героїв творів І. Ільфа та Є. Петрова;  шаховий турнір, нагородження преможців.  Вечеря у ресторані «Старгород». Гумористична літературна вікторина за мотивами творів «Золоте теля» та «12 стільців».  Повернення до готелю. Ночівля.  *2 День*  Сніданок у готелі.  Аукціон сувенірної продукції та речей Елочки Людоїдки;  Звільнення номерів.  Прощання із Старобільськом.  Переїзд туристів зіСтаробільська до Харкова відбувається автобусом. | - |

Технологічна карта

Туристської подорожі за маршрутом «Стежками великого комбінаторана» 2017 рік.

Основні показники маршруту:

* Вид маршруту лінійний, організований, пішохідний.
* Тривалість подорожі (дн./ночівель) 2 дні - 1 ніч.
* Число туристів в групі 10 -20 туристів.
* Початок обслуговування на маршруті першої групи 20.05.21р.
* Початок обслуговування на маршруті останньої групи 21.05.21р.
* Закінчення обслуговування останньої групи 21.12.021р.
* Вартість путівки 1630 грн (табл. 3.5.)

Таблиця 3.5.

Оформлення розрахунку вартості туристичного маршруту

«Стежками великого комбінатора» (на 10 осіб)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Назва статті | Вартість за одиницю  y.o,грн. | | Кількість  (од., діб) | Загальна вартість(грн)  На 1 особу/групу | |
| 1. | Вартість проживання двомісний номер 2-ї категорії | 7 | 200 | 2 | 400 | 4000 |
| 2. | Вартість [харчування](http://ua-referat.com/%D0%A5%D0%B0%D1%80%D1%87%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F):  -сніданок  -вечеря | 8,35  1.25  7,15 | 235  35  200 | 1  1  1 | 235  35  200 | 2350  350  2000 |
| 3. | Вартість проїзду(автобус): | 12,6 | 355 |  | 355 | 3550 |
| 4. | Екскурсійно-подієва програма: | 7 | 200 | 2 | 400 | 4000 |
| 5. | Страхування | 0.7 | 20 | 2 | 40 | 400 |
| 6. | Призовий та сувенірний фонди | 3.5 | 100 | 2 | 200 | 2000 |
| 7. | Загальна вартість туру: | 60 |  | 1630 |  |  |

Таблиця 3.6.

Графік завантаження туристського підприємства

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Місяць року | Кількість [туристів](http://ua-referat.com/%D0%A2%D1%83%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%BC) в місяць | Графік [заїзду](http://ua-referat.com/%D0%97%D0%B0%D1%97%D0%BA%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F) груп за датами місяця | Кількість [груп](http://ua-referat.com/%D0%93%D1%80%D1%96%D0%BC) в місяць |
| Травень | 30 | 20-21.05.2017 | 1-5 |

Особливості реалізації розробленого туру за участю посередника:

підготовка агентських угод

Згідно зі ст. 297 ГК України за агентським договором одна сторона (комерційний агент) зобов'язується надати послуги другій стороні (суб'єкту, якого представляє агент) в укладенні угод чи сприяти їх укладенню (надання фактичних послуг) від імені цього суб'єкта і за його рахунок (додаток Є)

Характеристика агентського договору (договору доручення). Сферою застосування агентських договорів є винятково господарська (підприємницька) діяльність. На це, насамперед, вказує те, що агентською діяльністю, за визначенням, є підприємницька діяльність, що, в свою чергу, обумовлює наявність певного статусу у суб'єктів, які надають відповідні послуги. Крім того, за тим же визначенням клієнти агента мають статус суб'єктів господарювання та здійснюють господарську діяльність, в процесі і з приводу якої користуються послугами агента.

Комерційний агент надає суб'єкту, якого він представляє, послуги в укладенні угод чи сприяє їх укладенню. В цьому разі в обов'язки агента можуть входити як безпосереднє укладення угоди в інтересах довірителя на умовах, що вказані в агентському договорі, так і пошук можливих партнерів в широкому розумінні (організація промо-акцій та ін.), що охоплюється категорією "сприяння". Згідно з ч. 2 ст. 303 ГК України комерційний агент не гарантує суб'єкту, якого він представляє, виконання третіми особами зобов'язань за угодами, укладеними за його посередництва, якщо інше не передбачено агентським договором.

Сторонами агентського договору є комерційний агент і суб'єкт, інтереси якого він представляє (клієнт).

Агентський договір укладається в письмовій формі і є консенсуальним. Він повинен визначати сферу, характер і порядок виконання комерційним агентом посередницьких послуг, права та обов'язки сторін, умови і розмір винагороди комерційному агентові, строк дії договору, санкції у разі порушення сторонами умов договору, інші необхідні умови, визначені сторонами. За змістом ч. З ст. 297 ГК України агентським договором повинна бути передбачена умова щодо території, в межах якої комерційний агент здійснює діяльність, визначену угодою сторін. У разі якщо територію дії агента в договорі не визначено, вважається, що агент діє в межах території України [2].

7)Умови подання замовлень на тур від тур агента.

Турагент здійснює замовлення турпродукту шляхом подання туроператору замовлення. Замовлення подається туроператору у письмовій формі чи по факсу за підписом уповноваженої особи турагента. Турагент зобов’язаний розбірливо заповнювати всі реквізити та поля замовлення. У випадку неповного або неточного заповнення замовлення туроператор має право не приступати до виконання замовлення, в тому числі не бронювати та не видавати турагенту авіаквитки, страхові поліси або інші документи.

Туроператор має право вимагати від Турагента внесення уточнень до замовлення.

Протягом визначеного в договорі строку після оплати замовленого турпродукту туроператор зобов’язаний надати турпродукт турагенту шляхом оформлення та передачі представнику турагента документів, які необхідні для споживання тур продукту.

Туроператор має право в будь-який момент відмовити турагенту у видачі замовлених авіаквитків або інших замовлених документів у випадку відмови представника турагента від надання туроператору письмової розписки про отримання замовлених документів.

Лист бронювання є замовленням на надання туристичних послуг (додаток З).

Замовлення туриста на бронювання туру оформлюється на спеціальному бланку. Воно містить інформацію про наміри придбати ті чи інші послуги. У зв'язку з тим, що значна кількість туристичних фірм надає можливість розрахунку за послуги частинами, від термінології, яка буде використана в такому документі залежатиме його правовий статус. Якщо попередня оплата визначається як аванс, то замовлення визнається попереднім договором, на основі якого в подальшому буде укладено основний договір.

Основним каналом збуту туру «Стежками великого комбінатора» є реклама. Реклама є компонентом маркетингової політики, спрямованої на інформування про продукцію турфірми. Саме від реклами залежить, чи скористається клієнт послугами туристичної фірми, чи обере самостійно цей запропонований тур. Характер реклами, що використовується для просування нового туристичного продукту, є інформативним, дана реклама є масовою, національною за масштабністю, засоби поширення: Інтернет (сайт туристичної фірми, оголошення у інтерактивних туристських інформаційних центрах), преса, друковані листівки, радіо – та телереклама.

# висновки до третього розділу

Ціна туру відтворює економічний бік діяльності суб'єкта господарювання і відбиває його комерційну політику на ринку туристичних послуг.

Ціноутворення ускладнюється також введенням до складу туристичного продукту туристичних ресурсів, тобто різноманітних пам'яток, що за економічною сутністю є результатами вкладеної колись праці, або туристичних благ, що взагалі не є продуктами праці (клімат, мальовничі ландшафти тощо).

На розглянутому проекті можна зробити висновок про ефективність впровадження додаткових продуктів на «TUI». Це дає підстави запропонувати реальну програму залучення іноземних туристів в Україну та розвитку туристичної інфраструктури регіону чи країни в цілому.

Проведений аналіз особливостей функціонування соціально-трудових відносин на промисловому підприємстві показав, що саме вони потребують пильної уваги вчених економістів і практиків задля підвищення ефективності функціонування та розвитку галузей економіки України.

Розроблений туристичний маршрут вихідного дня, що підвищить рівень прибутковості підприємства та задовольніть основні потреби персоналу.

Є методичний підхід до оцінювання ефективності соціально трудових відносин макрорівня на основі інтегрального критерію поєднав економічні, соціальні, регуляторні та фінансові показники, кількісні значення яких розраховується за даними опитування та статистики. Апробація методики на прикладі промислового підприємства показала, що підвищення обсягів виробництва повинне стати однією із цілей підприємства задля покращення стану економічних показників, а зниження інтегрального показника регуляторних показників та збільшення інтегрального показника фінансових показників призведуть до подальшого підвищення рівня мотивації соціально-трудових відносин.

# [ВИСНОВКИ](#_Toc515983237)

У дипломній роботи виконано аналіз процесу мотивації персоналу на прикладі фірми «TUI».

Моделі та механізми мотивації працівників вугледобувних підприємств передбачають використання, на рівні окремої галузі, комплексних заходів мотивування: матеріального, морального та соціального характеру.

На рівні окремого підприємства передбачається однакове використання, якості основного механізму мотивації персоналу, встановлення взаємозв'язку між цілями підприємства, цілями його структурних підрозділів і цілями окремих працівників підприємства та тісної взаємозалежності розміру винагороди персоналу підприємства від результативності та продуктивності їх праці. Виявлення спільних рис в досліджених моделях та механізмах мотивації персоналу підприємств різних галузей економіки України, дозволило нам запропонувати загальну модель мотивації персоналу українського підприємства «TUI».

На підставі виконаної роботи можливо зробити наступні висновки.

Структура управління персоналом на «TUI» містить у собі наступні напрямки діяльності:

* планування ресурсів - розробка плану задоволення потреб у людських ресурсах і необхідних для цього витрат;
* набір персоналу - створення резерву потенційних кандидатів по всіх посадах;
* відбір - оцінка кандидатів на робочі місця й відбір кращих з резерву, створеного в ході набору;
* визначення заробітної плати й компенсації - розробка структури заробітної плати й пільг з метою залучення, наймання й збереження персоналу;
* профорієнтація й адаптація - введення найнятих працівників в організацію і її підрозділи, розвиток у працівників розуміння того, що очікує від них організація і яка праця в ній одержує заслужену оцінку;
* навчання - розробка програм навчання персоналу з метою ефективного виконання роботи і його просувань;
* оцінка трудової діяльності - розробка методик оцінки трудової діяльності й доведення її до працівника;
* підвищення, зниження, переклад, звільнення - розробка методів переміщення працівників на посаді з більшої або з меншою відповідальністю, розвитку їхнього професійного досвіду шляхом переміщення на інші посади або ділянки роботи, а також процедур припинення договору наймання;
* підготовка керівних кадрів, керування просуванням по службі - розробка програм, спрямованих на розвиток здатностей і підвищення ефективності праці керівних кадрів;
* трудові відносини - здійснення переговорів за висновком колективних договорів;
* зайнятість - розробка програм забезпечення рівних можливостей зайнятості.

У ході проведення дослідження розглянутого в дипломній роботі складені деякі рекомендації з усунення виявлених недоліків у керуванні й оплаті праці на «TUI»:

* необхідно переглянути штатний розклад, сітку тарифних ставок;
* рекомендується облік робочого часу вести в стандартній формі табеля обліку й використання робочого часу;
* у наказах на виплату премій чітко вказувати джерело фінансування;
* переглянути нову модель оплати праці, що використовує принцип пайового розподілу зароблених трудовим колективом коштів між працівниками залежно від їхньої кваліфікації і якості й результатів праці.

Всі працівники залежно від кваліфікації підрозділяються на ряд кваліфікаційних груп. Кожній кваліфікаційній групі відповідає конкретне значення «вилки» співвідношень в оплаті праці. Таким чином, чим вище кваліфікаційна група, тим більше значення «вилки» співвідношень. Такий механізм організації матеріального стимулювання забезпечить не тільки необхідну диференціацію в оплаті праці різної якості, зокрема, між робітниками й керівниками, між фахівцями різної кваліфікації, але й що дуже важливо, можливість обліку реального трудового внеску й фізичної результативності праці працівника. Така модель оплати праці розроблена й впроваджується на деяких підприємствах України й ближнього зарубіжжя.

Отже, необхідно провести на підприємстві незалежну аудиторську перевірку роботи підприємства, тому що цей спосіб виявлення причин незадовільної роботи організації є одним зі значимих у цей час, а також перспективним. Незалежний контроль проводиться аудиторами, аудиторськими фірмами, що здійснюють свою діяльність на договірній комерційній основі за рахунок замовника (суб'єкта, що перевіряється, в окремих випадках за рахунок бюджетних коштів) - клієнта.

Як додаткові рекомендації можна сказати наступне: керівництву підприємства необхідно провести ретельно сплановану роботу з підвищення продуктивності праці. Методами можуть бути впровадження нових, прогресивних технологій, автоматизація виробництва. У частині роботи із трудовим колективом необхідно переглянути систему оплати праці. Рекомендацією в цьому плані може послужити введення гнучкої системи преміальних за більше вироблення й т.д.

Отже, нова система оплати праці допоможе фахівцям підприємства вирішувати непрості економічні й соціальні проблеми, а значить і проблеми підвищення рівня життя його працівників, сумнівів не викликає: вона зацікавлює персонал у максимальній реалізації фізичних і інтелектуальних здатностей і росту продуктивності праці.

Проведений аналіз особливостей функціонування соціально-трудових відносин на промисловому підприємстві показав, що саме вони потребують пильної уваги вчених економістів і практиків задля підвищення ефективності функціонування та розвитку галузей економіки України.

Розроблений методичний підхід до оцінювання ефективності соціально трудових відносин макрорівня на основі інтегрального критерію поєднав економічні, соціальні, регуляторні та фінансові показники, кількісні значення яких розраховується за даними опитування та статистики. Апробація методики на прикладі промислового підприємства показала, що підвищення обсягів виробництва повинне стати однією із цілей підприємства задля покращення стану економічних показників, а зниження інтегрального показника регуляторних показників та збільшення інтегрального показника фінансових показників призведуть до подальшого підвищення рівня мотивації соціально-трудових відносин.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Верховна рада України. URL: http://zakon.rada.gov.ua.
2. Кабінет міністрів України. URL:http://www.kmu.gov.ua
3. Міністерство фінансів України. URL:http://minfin.kmu.gov.ua
4. Міністерство економічного розвитку та торгівлі України. URL: http://www.me.gov.ua
5. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України. URL: smida.gov.ua
6. Бухалков М.И. Управление персоналом: учебник / М.И. Бухалков. – М.: Инфра-М, 2005. – 386 с.
7. Витвицька О. Реалізація мотивацій підприємницької діяльності (вітчизняний та зарубіжний досвід) / О. Витвицька // Регіональна економіка. 2000. №1. С.127-132.
8. Волгин Н.А. Японский опыт решения экономических и социально-трудовых проблем / Н.А. Волгин. – М.: Экономика, 2007. – 256 с.
9. Гаврись Я. Значення ринку праці в вільноринковому господарстві // Тези доповідей IV міжнародної науково-практичної конференції “Маркетинг та логістика в системі менеджменту”. Львів: Львівська політехніка, 2002. С.57-58.
10. Гетьман, О. О. Економічна діагностика: навч . посібник для студ . вищих навч . закладів / О. Гетьман, В. Шаповал. – К. : Центр навч . літератури, 2007. – 307 с.
11. Горлачук В.В. Економіка підприємства:Навч. посібник / В.В. Горлачук, І.Г. Яненкова. – Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. – 344 с.
12. Гриньова В. М., Коюда В. О. Фінанси підприємств: Навч. Посіб. – 2-ге вид., перероб. І доп. – К.: Знання – Прес, 2012. – 475 с.
13. Даніл'ян О.Г. Пошук оптимального поєднання державного регулювання і саморегулювання ринку / О.Г. Даніл′ян // Актуальні проблеми державного управління. 2000. №217. С.13-19.
14. Державна служба статистики України. URL:http://www.ukrstat.gov.uaї
15. Діагностика стану підприємства: теорія і практика: монографія / А. Е. Воронкова [та ін.] ; за заг . ред . А. Е. Воронокової . – Х. : ІНЖЕК, 2016. – 448 с.
16. Бабарицька В.К. Менеджмент туризму. Туроперейтинг. Понятійно-термінологічні основи, сервісне забезпечення турпродукту. / В. К. Бабари-цька, О. Ю. Малиновська. Навч. посібник. – К.: АЛЬТЕРПРЕС, 2004. – 288 с.
17. Байлик С.И. Вступление в анимацию гостеприимства. / С. И. Байлик. Уч. пособие. – Харьков: Прапор, 2006. – 160 с.
18. История туризма: Учебн. пособие // Абрамов В.В., Тонкошкур М.В. – Харьков: ХНАГХ, 2005. – 312 с.
19. Ефремова М.В. Основы технологии туристического бизнеса. / М. В. Ефре-мова. Учеб. пособие –М.: ОСЬ-89, 2001. – 192 с.
20. Заставний Ф.Д. Географія України. / Ф. Д. Заставний. У 2-х книгах. – Львів: Світ, 1994. – 472 с.
21. Івченко А.С. Вся Україна. / А. С. Івченко. – К.: ДНВН «Картографія», 2006. – 656 с.
22. Зорин И.В. Энциклопедия туризма. / И. В. Зорин. Справ. –М.: Финансы и статистика, 2000. – 368 с.
23. Организация туризма: Учебн. пособие / А.П. Дурович, Н.И. Кабушкин, Т.М. Сергеева и др. / Под общ. ред. Н.И. Кабушкина и др. – Минск: Новое зна-ние, 2003.- 632 с.
24. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм. / Котлер Ф, Боуэн Дж., Мейкенз Дж. : Учебник для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 1063 с.
25. Любіцева О.О. Методика розробки турів. / О. О. Любіцева. Навч. посібник.-К.: Альтпрес, 2003. – 104 с.
26. Правове регулювання туристичної діяльності в Україні: Збірник норматив-но-правових актів / Під заг. ред. проф. В.К. Федорченка; Київський ун-т туризму, економіки і права. – К.: Юрінком Інтер, 2002. – 640 с.
27. Дряхлов Н., Куприянов Е. Системы мотивации персонала в западной Европе и США // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 2. – С. 83–88.
28. Дряхлов Н.И. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе / Н.И. Дряхлов, Е.А. Куприянов /Социологические исследования. – 2011. – №12. – С. 1-12.
29. Дядечко Л.П. Мотивація персоналу в системі ефективного функціонування транснаціональних корпорацій / Л.П. Дядечко, К.С. Хрипунова // Экономические науки. – 2010. – №3. – С. 5-6.
30. Економіка підприємства / За заг. ред. С. Ф. Покропивного. – Вид 2-е, перероб. та доопр. – К.: КНЕУ, 20171. – С. 402.
31. Економіка підприємства : Підручник / за заг. ред. С.Ф. Покропивного. – К.: КНЕУ, 2013. – 608 с.
32. Економіка підприємства. Збірник практичних задач і ситуацій : Навч. посібник / С.Ф. Покропивний, Г.О. Швиданенко, О.С. Федонін та ін. – К.: КНЕУ, 2012. – 323 с.
33. Економіка підприємства: Навч.посіб./За ред. А.В.Шегди. – К.:Знання-Пресс, 2008. – 335 с.
34. Економіка підприємства: навчальний посібник/ О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. - 2-ге вид.. - К.: Центр учбової літератури, 2010. - 488 с.
35. Економіка підприємства: підручник/ Мін-во освіти і науки України, ДВНЗ "КНЕУ ім. Вадима Гетьмана"; ред. Г. О. Швиданенко. - 4-е вид. переробл. і допов.. - К.: КНЕУ, 2009. - 816 с.
36. Економічна діагностика: навч . посібник / Т. Ф. Косянчук [та ін.] ; за заг . ред . Т. Ф. Косянчук . – Львів : Новий Світ– 2007. – 452 с.
37. Емерсон Г. Двенадцать принципов производительности / Г. Эмерсон. – К.: Экономика, 2014. – 224 с.
38. Животова И. Корпоративная культура: стремление к совершенству // Управление компанией. – 2012. – № 3. – С. 65–70.
39. Залунін В.Ф. Мотивації інвестиційних рішень / В.Ф. Залунін, А.С. Малафеєв // Економіка: проблеми теорії та практики. Дніпропетровськ, ДДУ. 1999. Вип.4. С.86-94.
40. Зятьковський І.В. Фінанси підприємств: Навч. посібник. 2–ге вид., перероб. та доп. – К.: Кондор, 2014. – 364 с.
41. Іванілов О.С. Економіка підприємства : Підручник / О.С. Іванілов. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 728 с.
42. Івахненко В. Горбаток М., Льовочкін В. Економічний аналіз. - К.: КНЕУ, 2005. – 459 с.
43. Івахненко В.М. Курс економічного аналізу. - К.: Знання Прес, 2000. – 473 с.
44. Керівництво до Зводу знань по керуванню проектами. - 3-е изд. (Керівництво PMBOK). - Project Management Institute, Inc., 2004. - 402 с.
45. Колот А.М. Теоретичні і прикладні аспекти підвищення доходів працюючих як передумова збереження та розвитку людського капіталу / А.М. Колот // Україна: аспекти праці. – 2016. – № 8. – С. 19-22.
46. Корицкий Э.Б. Развитие науки о менеджменте в 1900–1950-е гг. / Э.Б. Корицкий // Журнал менеджмента. – 2015. – Т. 3, № 1. – С. 127-144.
47. Кошеленко В. Аналіз закордонного досвіду мотивації робочої сили як важливого чинника розвитку національної економіки / В. Кошеленко // Схід : аналітично-інформаційний журнал. – 2018. – № 3 (87). – С. 47-49.
48. Круш П.В. Економіка підприємства : навч. посіб. / за заг. ред. П. В. Круша, В. І. Подвігіної, Б. М. Сердюка. – К.: Ельга-Н, КНТ, 2009. – 780c.
49. Куликов Г.Т. Мотивация труда наемных работников: монография / Г.Т. Куликов. К.: Ин-т экономики НАН Украины, 2002. 339 с.
50. Летягин В. Быстрорастущие компании: зарубежный опыт // Персонал. – 2008. – № 7. – С. 70–73.
51. Лисак В.Ю. Управління і мотивація персоналу переробно-харчових підприємств : зарубіжні інновації та вітчизняна практика / В.Ю. Лисак // Вісник Сумського національного аграрного університету Серія «Фінанси і кредит». – 2011. – №1. – С. 11-14.
52. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управління проектами: Навчальна допомога / Під общ. ред. И.И. Мазура. - 2-е изд. - М.: Омега-Л, 2004. - 664 с.
53. Матвєєв А.А., Новиков Д.А., Цвєтков А.В. Моделі й методи управління портфелями проектів. - М.: ПМСОФТ, 2005. - 206 с.
54. Матрусова Т.Н. Япония: материальное стимулирование в фирмах. – М.: Наука, 2002. – 78 с.
55. Міністерство інфраструктури URL:http://mtu.gov.ua/
56. Національна бібліотека України ім.. В.І. Вернадського: наукова періодика. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua.
57. Національний банк України URL:www.bank.gov.ua
58. Небава М.І. Економіка підприємства : Навч. посібник / М.І. Небава, О.О. Адлер, О.Й. Лесько. – Вінниця, 2011. – Ч. 1. – 117 с.
59. Новиков Д.А., Суханов А.Л. Моделі й механізми управління науковими проектами у Вузах. - М.: Інститут управління утворенням РАО, 2005. - 80 с.
60. Одегов Ю.Г. Управление персоналом / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев. – К. : Финстатинформ, 2015. – 878 с.
61. Пастернак-Таранущенко Г., Лобза Г. Економiчна безпека пiдприємства в умовах ринку //Вiсник Нацiональної АН України.-2014.-N7-8.-С.78-79.
62. Песоцька Є.В., Русецька О.В., Трофимова Л.А., Трофимов В.В. Менеджмент. М .: Юрайт, 2011. 641 с.
63. Рач В.А., Шарова О.С. Критерії визначення появи фази формалізації продукту проекту в проектах розвитку нерухомості // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.ін. - Луганськ: Вид-У СНУ ім. В.Даля, 2006. - №3(19). - С.114-123.
64. Рисін И. Е., Трещевский Ю. И. Економіка участі / И. Е. Рисін, Ю.И. Трещевский – К.: Знання, 2010. – 310 с.
65. Рубан ТАК. Нове розуміння лідерства та управління організаціями сфери природного туризму // Розвиток управлінських та інформаційних технологій, їх роль в регіональній економіці. Калуга: Ейдос, 2014. С. 127-131.
66. Ткаченко О.В. Социально-экономические факторы в управлении / О.В. Ткаченко, Н.М. Мишковец, А.С. Малафеев // Економіка: проблеми теорії та практики. Дніпропетровськ, ДДУ. 1999. Вип.2. С.70-77.
67. Файоль А. Общее и промышленное управление / А. Файоль ; науч. ред. Е.А. Кочергина. – К.: Контролінг, 2014. – 112 с.
68. Фінанси підприємств: курс лекцій / за ред. Г. Г. Кірейцева. – К.: ЦУЛ, 2012. – 313 с.
69. Фінанси підприємств: Навчальний посібник. Курс лекцій / за ред. Докт. екон. наук Кірейцева Г.Г. – К.: ЦУЛ, 2018.
70. Фінанси підприємств: Підручник / Керівник авт. кол. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. 3-тє вид., перероб. та доп. - К.: КНЕУ, 2017. - 460 с.
71. Харитонова О. Демократичное управление… с авторитарным уклоном / О. Харитонова // Консультант. – 2005. – № 13. – С. 9-10.
72. Чудновскій А.Д. Туризм і готельне господарство. М .: Юркніга, 2015. 448 с.
73. Шваб Л. І. Економіка підприємства: Навчальний посібник для студ. вищ. навч. зал. – 2-е вид. – К.: Каравела, 2011. –С.424.
74. Шермерорн Дж. Организационное поведение /Дж. Шермерорн ; [8-е издание ; пер. с англ., под ред. Е. Г.Молл]. – СПб. : Питер, 2008. – 637 с.
75. Шугаев А.А. Социальные программы на предприятиях Германии // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 3. – С. 96–101.
76. Ячменева В.М. Совершенствование системы оплаты труда / В.М. Ячменева // Экономика и управление. 1999. №4. С.8-9.
77. O'Connell PK A Simplified Framework for 21st Century Leader Development // Leadership Quarterly. 2014. V.25. P. 183-203.
78. Weber M. The Theory of Social and Economic Organizati-ons / M. Weber ; еd. A.M. Henderson and T. Parsons. – N.Y. : Free Press, 1947. – 436 p.
79. Mayo E.TheHumanProblemsofanIndustrial Civization / E. Mayo. – Boston : Graduate School Administra-tion, Harvard University, 1946. – 318 p.
80. Maslow A.A Theory of Human Motivation / A. Maslow // Psychological Review. – 1943. – № 50. – рр.370-396.
81. McGregor D. The Human Side of Enterprise / D. McGregor. – N.Y.: McGraw-Hill, 1960. – 256 р.
82. Drucker P.F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices/P.F. Drucker. – N.Y. Harper and Raw, 1973. – 398 p.
83. Myers A., Kakabadse A., McMahon T., Spony G. Top management styles in Europe: implications for business and cross-national teams // European Business Journal, 1995. – P. 21.
84. Сервер Верховної Ради України. URL: www.rada.gov.ua
85. Нормативні акти України. URL: www.nau.kiev.ua
86. Сайт з інформацією про країнознавство. URL:www.tourism.ru
87. Сайт про міста та країни світу. URL: www.strani.ru/
88. Сайт з інформацією про країнознавство. URL:worlds.ru/countries/
89. Сайт з інформацією про країнознавство. URL:travel.mail.ru/place/
90. Сайт з інформацією про кращі готелі світу. URL: www.top-hotels.ru/
91. Віртуальний турист – довідки про всі країни світу (карти, історія, культура, природні умови). URL: www.world-v-tourism.com
92. Етнобанк –культурно-інноваційний портал. URL: www.etnobank.com.ua
93. Унікальна Україна. [Електронний ресурс]. − URL: www.uu-travel.com

# [ДОДАТКИ](#_Toc515983239)

Додаток А

Структура міжнародних операторів:

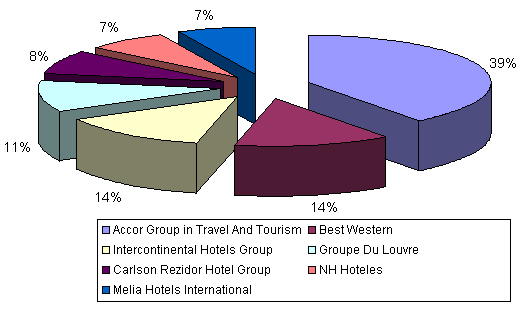
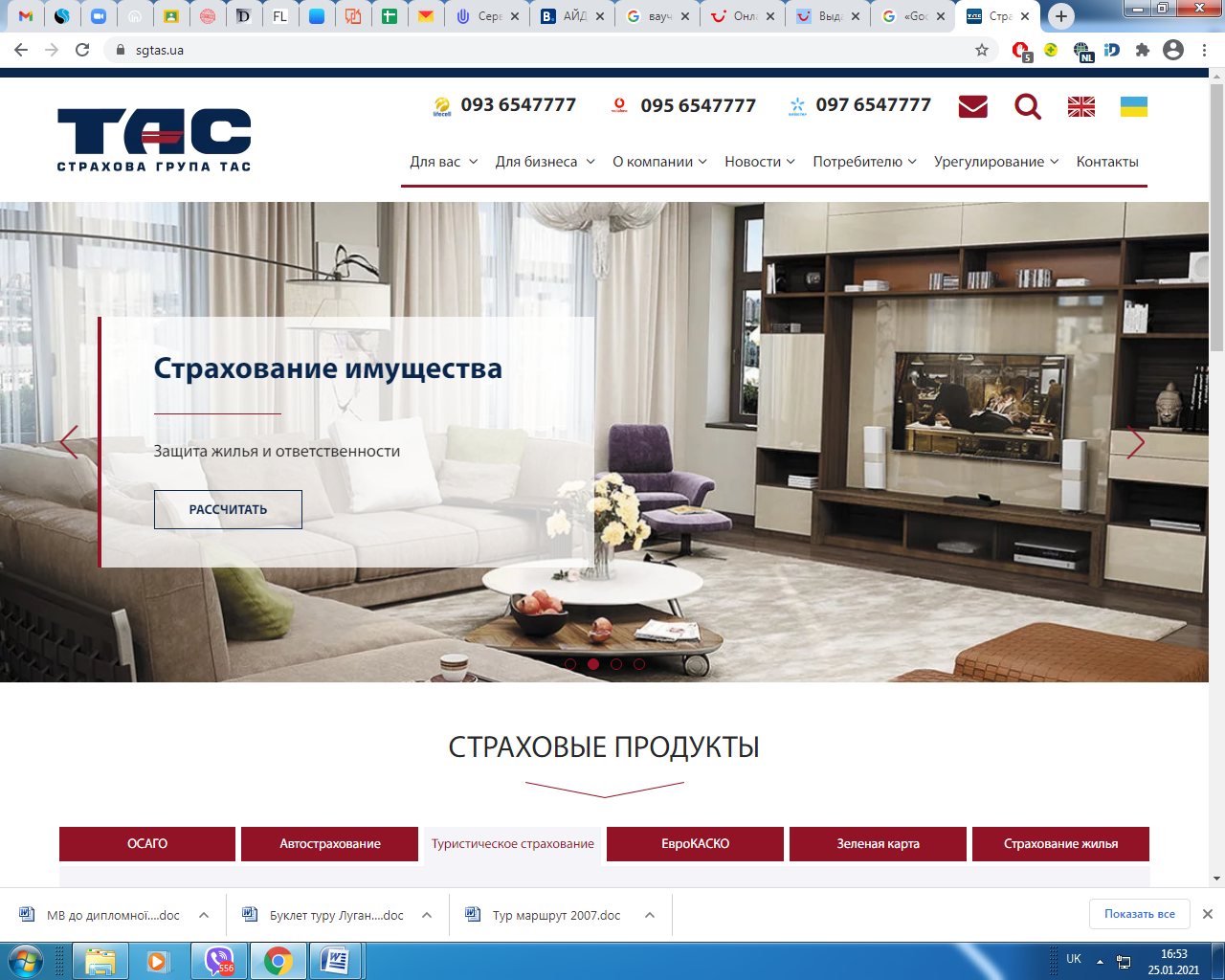


Рис. 1. Питома вага міжнародних операторів протягом 2019 року

Додаток Б

Страхова компанія «ТАС»

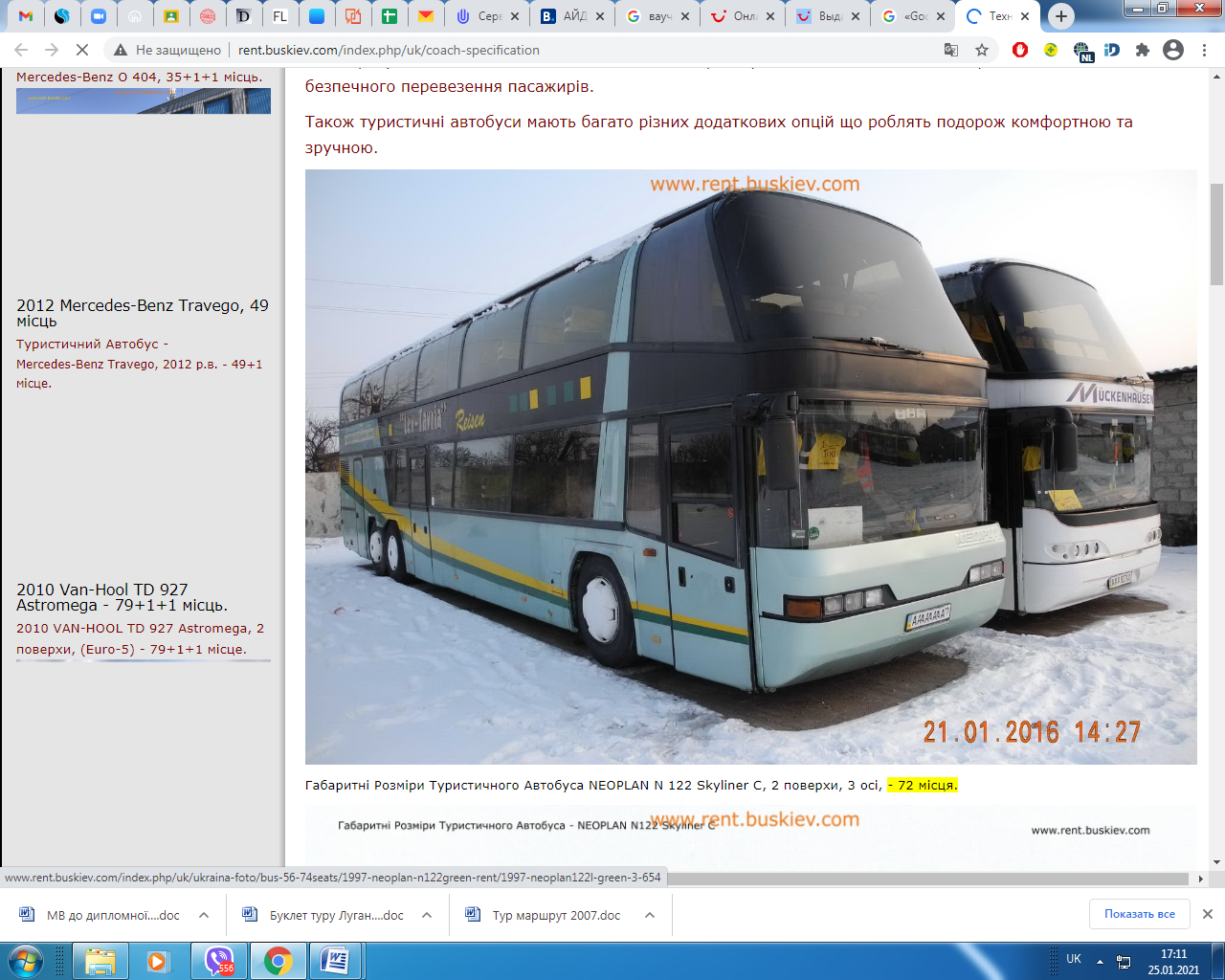


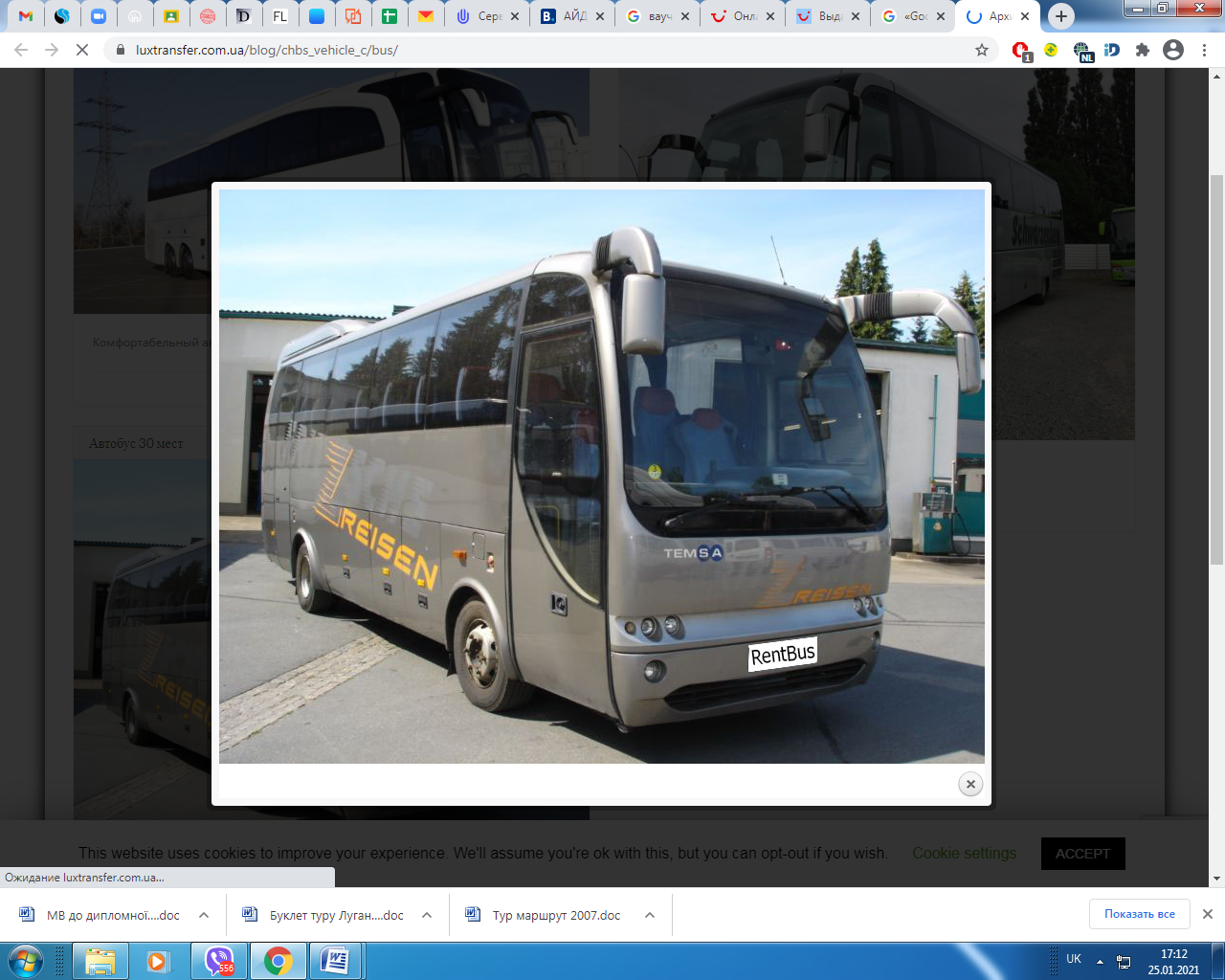
Додаток В

Буклет туру

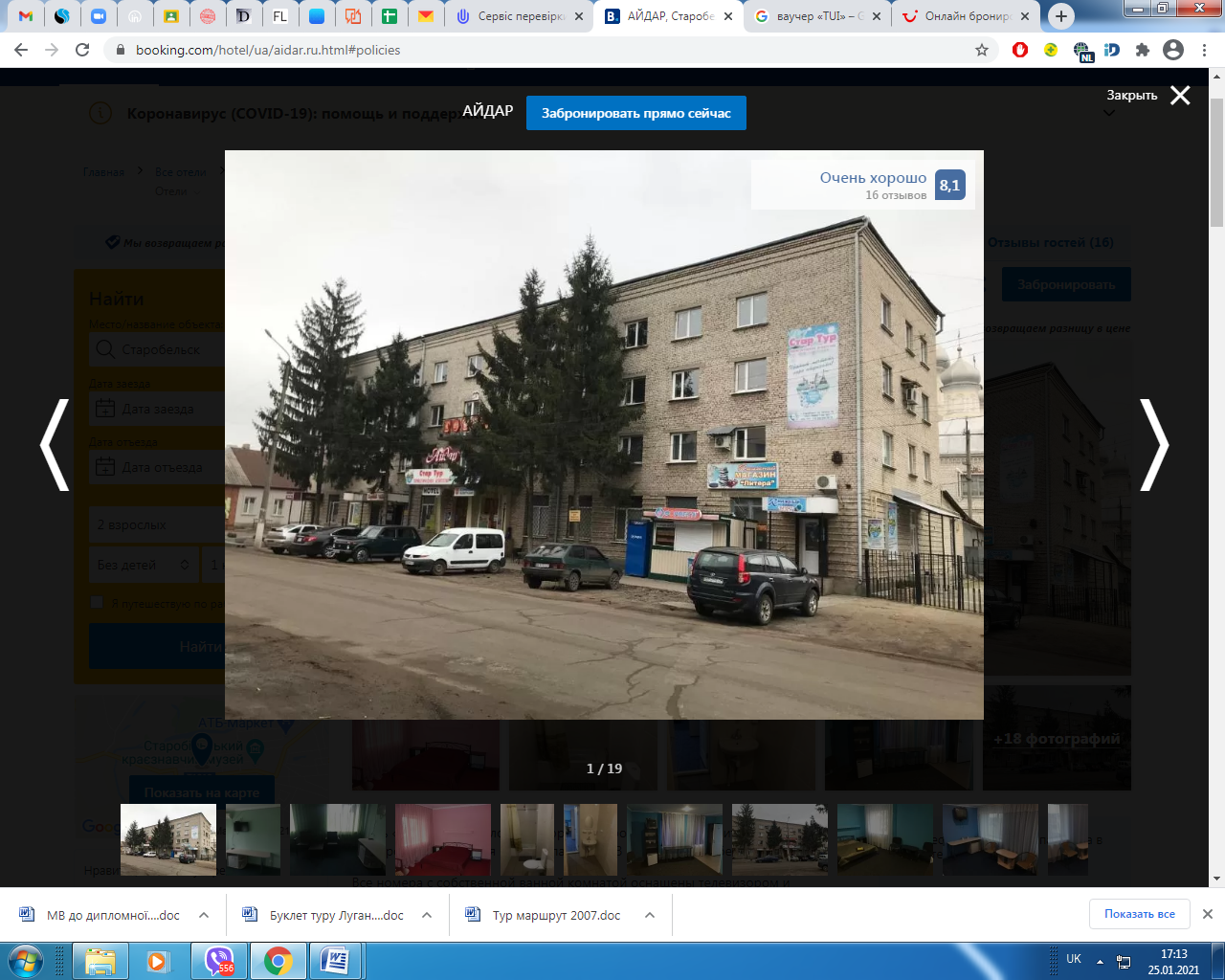
|  |
| --- |
|  |
|  |

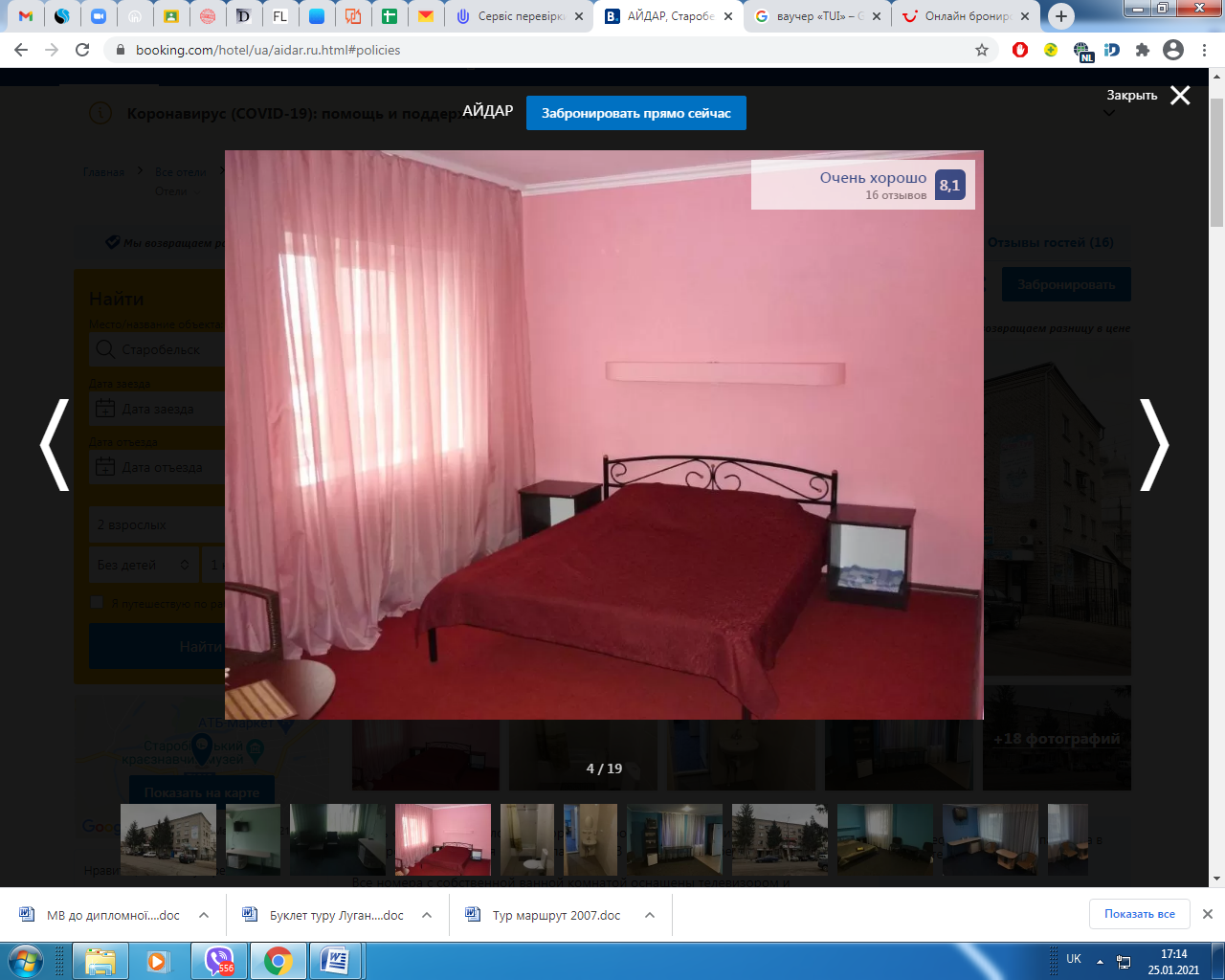
Додаток Г





Додаток Д





Додаток Е

ДОГОВІР №

НА ТУРИСТИЧНЕ ОБСЛУГОВУВАННЯ



М.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ «12»\_січня\_2021р.

ТОВ «TUI», надалі ТУРАГЕНТ (ліцензія Державної служби туризму і курортів, серія\_ВВ, № 324580 від12.02.96, ) в особі Ливенок Олександ Сергійович, що діє за дорученням Товариства з обмеженою відповідальністю «TUI» (ліцензія Державної служби туризму і курортів на туроператорську діяльність серія АВ, № 020225 від 21.03.2006р.), надалі ТУРОПЕРАТОР на підставі агентського договору № Т 283475 від 12.01.2021р.,з одного бокута.гр-н (ка) Карабедян Валерії Олександрівни, надалі ТУРИСТ, з другого боку, уклали даний Договір про нижче наведене:

1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРУ

1.1.ТУРАГЕНТ зобов'язується відповідно до заявки ТУРИСТА на бронювання (надалі - ЗАЯВКА, Додаток № 1 до цього Договору) забезпечити надання комплексу туристичних послуг ТУРИСТУ (туристичний продукт), а ТУРИСТ зобов'язується на умовах даного договору прийняти та оплатити їх.

2. ОБОВ'ЯЗКИ СТОРІН

2.1. ТУРАГЕНТ зобов'язується:

2.1.1. Інформувати ТУРИСТА про:

- основні вимоги пропонованих до оформлення виїзних/в'їзних документів (паспорт, дозвіл (віза) на в'їзд/виїзд до країни тимчасового перебування), у тому числі інформа-цію щодо термінів їх оформлення;

* - медичні застереження стосовно здійснення туристичної поїздки, у тому числі протипоказан-ня через певні захворювання, особливості фізичного стану (фізичні недоліки) і віку ТУРИСТІВ для участі в поїздці,

- ТУРОПЕРАТОРА і ТУРАГЕНТА, його місцезнаходження і поштові реквізити, наявність ліцензії на здійснення туристичної діяльності, сертифікатів відповідності та іншу інформацію відповідно до законодавства про захист прав споживачів;

- розмір фінансового забезпечення ТУРАГЕНТА чи ТУРОПЕРАТОРА на випадок його не-платоспроможності чи неспроможності (банкрутства) та кредитну установу, яка надала таке за-безпечення.

2.1.2 За вимогою ТУРИСТА додатково надати інформацію про:

- правила в'їзду до країни (місця) тимчасового перебування та перебування там;

* види і способи забезпечення харчування під час туристичної поїздки;
* види та тематику екскурсійного обслуговування, порядок зустрічей і проводів, супроводу туристів;
* дату і час початку та закінчення туристичного обслуговування, його тривалість;

- відомості про страхову організацію, що здійснює страхування ризиків, пов'язаних з наданням туристичного обслуговування, розмір страхових відшкодувань, порядок і умови їх виплати;

* ціну туристичного обслуговування і порядок здійснення оплати;
* про місце перебування організації (організацій) , уповноваженої Туроператором на прийняття претензій туристів, а також про адреси і телефони українських дипломатичних установ у країні тимчасового перебування або місцевих служб, до яких можна звернутися у разі виникнення труднощів під час туристичної поїздки.
* про загальні умови типового (публічного) договору на надання туристичних послуг;
* програму туристичного обслуговування;
* характеристику транспортних засобів, що здійснюють перевезення, у тому числі їх вид і категорія, терміни стикувань (сполучення) рейсів, а також інша обов'язкова інформація, передбачена кодексами і правилами перевезень (якщо перевезення входить ' до складу туристичного обслуговування);
* характеристику готелів, інших місць розміщення туристів, у тому числі їх місце розташування, класифікація за законодавством країни (місця) тимчасового перебування, відомості про підтвердження відповідності послуг готелю встановленим вимогам, відомості про правила тимчасово-го проживання, строки і порядок оплати готельного обслуговування, а також інша обов'язкова інформація, передбачена Законом України "Про туризм"", іншими нормативно-правовими актами (якщо готельне обслуговування входить до складу послуг з туристичного обслуговування);
* про звичаї місцевого населення, пам'ятки природи, історії, культури та інші об'єкти туристичного показу, що знаходяться під особливою охороною, стан навколишнього природного середовища, санітарну та епідеміологічну обстановку;
* відомості про мінімальну кількість туристів у групі, терміни інформування туриста про те, що туристична поїздка не відбудеться через недобір групи.

2.1.3. Забезпечити бронювання туристичних послуг відповідно до ЗАЯВКИ ТУРИСТА. 2 1.4. Забезпечити ТУРИСТА необхідними документами: ваучер, страховий поліс, авіаквитки на авіарейси згідно з графіком відправлення за маршрутом, вказаним в ЗАЯВЦІ в строк 10 днів.

2.1 5. Надати документ, що підтверджує оплату ТУРИСТОМ вартості послуг, згідно з ЗАЯВКОЮ та на умовах даного Договору (корінець туристичний прибуткового ордеру, квитанція, касовий чек тощо).

2.2. ТУРИСТ зобов'язується:

2.2.1. Своєчасно надати документи, необхідні для оформлення поїздки (Туру): паспорт.

2.2.2. Оплатити вартість туристичного продукту протягом 5днів (годин) з моменту підписання даного Договору.

2.2.3 Не пізніше ніж за 2 (дві) години до часу виїзду (вильоту) прибути на вказане ТУРАГЕНТОМ місце збору групи.

2.2.4 Дотримуватись правил перебування в країні тимчасового перебування, звичаїв, традицій місцевого населення, а також митних правил та правил в'їзду/виїзду до країни тимчасового перебування; не порушувати суспільний порядок та вимоги законів, чинних на території країни тимчасового перебування; дотримуватись правил внутрішнього розпорядку та протипожежної безпеки в місцях розміщення та перебування

2.2.5. Оплатити фактично понесені ТУРАГЕНТОМ (ТУРОПЕРАТОРОМ) витрати у випадку відмови відданого Договору до початку поїздки.

2.2.6. Відшкодувати збитки, заподіяні ТУРАГЕНТУ (ТУРОПЕРАТОРУ) своїми неправомірними діями.

2.2 7. Своєчасно, та в повному обсязі здійснити оплату за використання додаткових послуг в місцях проживання та перебування.

2.2.8.Оплатити вартість в'їзної візи при проходженні паспортного контролю за кожну особу, що здійснює поїздку.

2.2.9.У випадку невідповідності умов туру умовам даного Договору, ТУРИСТ зобов'язаний повідомити про це ТУРОПЕРАТОРА через ТУРАГЕНТА не пізніше двох тижнів з моменту закінчення подорожі. При цьому до претензії повинен додаватись акт, складений ТУРИСТОМ та уповноваженим працівником організації, що надавала послуги ТУРИСТУ та завірений підписом представника ТУРОПЕРАТОРА в країні перебування, а також копія цього Договору та інші матеріали, які підтверджують факт невідповідності умов туру умовам даного Договору

2.2.10. При відмові ТУРИСТА від туру здати ТУРАГЕНТУ невикористаний ваучер, страховий поліс та інші документи, що надають право ТУРИСТУ на отримання туристичних послуг.

1. УМОВИ КОМПЕНСАЦІЇ ЗА НЕНАДАНІ ПОСЛУГИ

3.1.У випадку невиконання умов даного Договору з боку ТУРАГЕНТА, ТУРИСТ мас право вимагати повернення оплачених коштів за ненадані послуги, за умови дотримання вимог п.2.2.9. даного Договору.

3.2.У випадку відмови ТУРАГЕНТА від виконання даного Договору, ТУРИСТ мас право на відшкодування підтверджених документально збитків, заподіяних внаслідок розірвання даного Договору, крім випадку, коли це відбулося з вини ТУРИСТА.

3.3.У випадку невиїзду ТУРИСТА внаслідок неправильного оформлення чи не оформлення паспортних і/або візових документів, всі фінансові витрати по поїздці (ануляції поїздки) несе ТУРИСТ.

3.4. У випадку настання страхового випадку, претензії по збитках ТУРИСТ пред'являє в страхову компанію, вказану в страховому полісі.

3.5 ТУРАГЕНТ (ТУРОПЕРАТОР) не несе відповідальності щодо відшкодування грошових витрат ТУРИСТА за оплачені послуги, якщо ТУРИСТ у період перебування у турі за своїм розсудом чи в зв'язку із своїми інтересами не скористався всіма чи частиною запропонованих та оплачених послуг та не відшкодовує ТУРИСТУ витрати, що виходять за межі послуг, обумовлених цим Договором

3.6ТУРАГЕНТ (ТУРОПЕРАТОР) не несе відповідальності за скасування чи зміну часу відправлення та прибуття транспортних засобів та пов'язані із цим зміни обсягу і строків туру. У цих випадках відповідальність перед ТУРИСТОМ відповідно до правил пасажирських перевезень несуть авіакомпанії та інші транспортні компанії та інші треті особи відповідно до законодавства.

3.7, ТУРАГЕНТ (ТУРОПЕРАТОР) не несе відповідальності за схоронність багажу, цінностей та документів ТУРИСТА протягом усього періоду Туру.

3.8. ТУРАГЕНТ (ТУРОПЕРАТОР) не несе відповідальності, якщо рішенням влади чи відповідних осіб ТУРИСТУ відмовлено в можливості в'їзду чи виїзду внаслідок порушення правопорядку або інших причин, або якщо внаслідок будь-яких інших причин, незалежних від ТУРАГЕНТА (ТУРОПЕРАТОРА), ТУРИСТ не скористався Турпродуктом.

3.9. Відповідальність ТУРАГЕНТА (ТУРОПЕРАТОРА) обмежена розміром подвійної плати вартості туристичного продукту

ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ СТОРІН

4.1. За невиконання чи неналежне виконання зобов'язань Сторони несуть відповідальність відповідно до чинного законодавства України.

4.2.За відмову ТУРИСТА від туру, не пізніше ніж за 21 день до початку туру штраф на Туриста не накладається Заява про відмову ТУРИСТА від туру в письмовій формі приймається ТУРАГЕНТОМ до виконання з дня отримання такої заяви.

4.3.У випадку відмови від туру пізніше ніж за 21 день до початку туру, ТУРИСТ сплачує штраф'у таких розмірах:

* за відмову зроблену в період від 21 до 14 днів до початку туру -\_15\_\_\_\_\_\_\_\_\_% загальної вартості туристичних послуг;
* за відмову зроблену в період від ІЗ до 7 днів до початку туру -\_\_20\_\_\_\_\_\_\_\_\_% загальної вартості туристичних послуг;
* за відмову зроблену в період від 6 до 4 днів до початку туру -\_\_25\_\_\_\_\_\_\_\_\_% загальної вартості туристичних послуг,
* за відмову зроблену в період від 3 днів і менше або за неявку на рейс -\_50\_\_\_\_\_ % загальної вартості туристичних послуг.

4.4 ТУРИСТ несе відповідальність за пошкодження майна або здійснення протиправних дій під час поїздки, згідно з чинним законодавством країни тимчасового перебування.

4.5. При відмові від туру вартість квитків на авіарейси ТУРИСТУ не. повертається.

ПОРЯДОК ПЕРЕТИНУ КОРДОНІВ

5.1.ТУРИСТ зобов'язаний дотримуватись вимог чинного законодавства України щодо перетину Державного кордону України, а також прикордонних та митних правил інших країн, через (до) які (яких) подорожує ТУРИСТ.

5.2.ТУРАГЕНТ (ТУРОПЕРАТОР) не несе відповідальності за рішення (дії) прикордонних служб країн, через (до) які (яких) подорожуг ТУРИСТ, а також - інших установ щодо неможливості в'їзду ТУРИСТА на територію цих країн. Будь-які компенсації ТУРИСТУ не виплачуються.

1. ЗАГАЛЬНА ВАРТІСТЬ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ

6.1. Загальна вартість туристичних послуг, замовлених ТУРИСТОМ (цифрами та прописом) грн. 3500грн

1. ПОРЯДОК ВИРІШЕННЯ СУПЕРЕЧОК

7.1 Всі суперечки, які можуть виникнути в ході виконання даного Договору. Сторони зобов'язуються вирішувати шляхом переговорів, а у випадку недосягнення згоди - згідно чинного законодавства України.

7.2. У випадку невідповідності умов туру умовам даного Договору, ТУРИСТ може повідомити про це ТУРОПЕРАТОРА через ТУРАГЕНТА не пізніше двох тижнів з моменту закінчення подорожі. При цьому до претензії повинен додаватись акт, складений ТУРИСТОМ та уповноваженим працівником організації, що надавала послуги ТУРИСТУ та завірений підписом представника ТУРОПЕРАТОРА в країні перебування.

1. ДОДАТКОВІ УМОВИ

8.1. У випадку неможливості розміщення ТУРИСТА у готелі або у номері, вказаному в ЗАЯВЦІ, йому надається можливість проживання в іншому готелі або в іншому номері такої ж або вищої категорії без додаткової оплати.

8.2. Даний Договір укладений в двох примірниках українською мовою, що мають однакову юридичну силу, по одному примірнику для кожної Сторони.

1. АДРЕСИ СТОРІН

„Мною отримана вся необхідна інформація, щодо умов туристичного обслуговування згідно ст. 20. Закону України „Про туризм"

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ТУРАГЕНТ |  | ТУРИСТ |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| Підпис\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Підпис\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |

Документи, відповідно до п.2.1.4. даного Договору отримав\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ТУРИСТ \_\_\_\_\_\_\_\_\_

Додаток Є

ЗАТВЕРДЖЕНО

наказом Держкомтуризму України від 16.08.1996 №40

Товариство з обмеженою відповідальністю «Туристичне агентство TUI» розташоване за адресою: Луганська область, м.Сіверодонецьк, пр. Гвардейський, 18,

Сайт: https://buyandfly.com.ua/. «Туристичне агентство TUI»

ВАУЧЕР № 01-2435-424876

/VOUCHER/

Ліцензія Державного комітету України по туризму №234567

/Licence of the State Committee of Ukraine for Tourism/

від «12.02.» 2021 року.

Має бути пред'явлений

/То be present to/ (назва, адреса, телефон, факс приймаючого туристичного підприємства)

Товариство з обмеженою відповідальністю «Туристичне агентство TUI» розташоване за адресою: Луганська область, м.Сіверодонецьк, пр. Гвардейський, 18,

(name, address, telephone, fax of receiving to ur agency)

Курбанова Катерина Михайлівна

/Name, surname of individual tourist or group leader/

Кількість туристів − 1 (один)

/Number of tourists (in figures & in full)/5.

Термін туру з 20.05.2021. по 21.05.202119.05.2021. p.

/Duration of tour from

till/

Маршрут та вид транспорту − автобус класу «люкс»

/Itinerary and mode of transportation/

Назва готелів − готель «Айдар» м. Старобільськ

/Name of hotels/

Додаткова інформація

/Additional information/

Відмітка про оплату туру − оплачено

/Note of tour payment/

Підпис керівника туристичного підприємства

/Authorized signature of tour agency/

Дата видачі «10.04.2021.» Печатка

/Date of issue/ /Stamp of tour agency/

Фактично надані послуги

/Provided services/

Підпис керівника приймаючого туристичного підприємства

/Authorized signature of receiving tour agency/

Дата «...» 200... p. Печатка

/Date/ /Stamp of tour agency/

Додаток Ж

ЗАЯВКА НА БРОНЮВАННЯ (бланк замовлення)

Дата заявки / зміни:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Офіційна назва: ТОВ «Туристичне агентство TUI»

Телефони: 0 800 50 97 96 - в агентствах

044 299 77 88 - online-продаж

Адреси: Луганська область, м.Сіверодонецьк, пр. Гвардейський, 18,

E-mail: tui.ua@ukr.net

Направлення: Луганська область

Дата заїзду: з 20.05.21 по 211.05.20

Кількість ночей − 1

Готель: «Айдар» м. Старобільськ

Харчування: сніданок−вечеря

Розміщення: двомісний номер 2-ї категорії

Тип номеру: двомісний номер 2-ї категорії

Вартість: 200 за 1 нічь

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | № | ПІБ туриста | Стать | Дата наро− | Паспорт |  |
|  |  |  |  | дження |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

Коментарі:

Менеджер (ПІБ)

Печатка агентства

Додаток З

ЗАМОВЛЕННЯ НА ТУРПОСЛУГИ (лист-замовлення)

до попередньої угоди №\_28/ 41від 10.04.2020.

ТОВ «Туристичне агентство TUI»

Курбанова Катерина Михайлівна

Контактний телефон: 097 424 34 67

Адреса м.Сіверодонецьк, вул. Центральна, 45/34

З яких джерел Ви дізналися про нашу компанію? − Рекомендували знайомі

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Країна/ курорт / назва туру: Туристичний маршрут «Стежками великого комбінатора» | | |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Дата поїздки: |  | З 20.05.2020р. | | | | Тривалість поїздки (днів): 2 | | |  |  |
|  |  |  | По 21.05.2010. | | | | Тривалість проживання в готелі | | |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  | (ночей): 1 | | |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Готель: |  |  |  |  |  | Тип номеру: двомісний номер 2-ї категорії | | |  |  |
|  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Харчування: |  | BB HB FB AI UAI | | | | Вид на море: − | | |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Кількість туристів: \_\_\_\_\_\_\_\_ | |  |  |  |  | В тому числі дітей до 12 років: | | |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Заселення 20.05.2021 | |  |  |  |  | Виселення 21.05.2021 | | |  |  |
|  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Деталі транспортування: автобус, з/д +автобус, авіа переліт, без транспортування | | | | | | | | |  |  |
|  |  |  | | |  |  | |  |  |  |  |
|  | Повна вартість туру складає: 1630 грн. | | | | | | | |  |  |  |
|  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Тисяча шістсот тридцять гривень | | | | | | | | |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | ДАНІ ОЗП | | |  |  |  |  |  |
|  | (заповнюються з закордонного паспорту ЛАТИНСЬКИМИ ЛІТЕРАМИ) | | | | | | | | |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | ПІБ |  | Дата |  | Номер |  | Термін дії | | Громадянство |  |  |
|  | (латинськими літе- | народження | |  | ОЗП |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | з | по |  |  |  |
|  | рами з закордонного |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | паспорту |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |