

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) готельно-ресторанного та туристичного бізнесу
Кафедра туристичного та готельного бізнесу

«До захисту в ЕК»
Директор інституту(декан факультету)

(підпис)

Доценко В. Ф.
(прізвище та ініціали)

« » 2020 p.

«До захисту допущено»
В. о. завідувача кафедри

(підпис)

Антоненко І. Я.
(прізвище та ініціали)

« » 2020 p.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

Зі спеціальності 242 «Туризм»
(код та назва спеціальності)
освітньо-професійної програми «Туризм»

на тему: «Удосконалення матеріальної та нематеріальної мотивації праці на туристичному підприємстві»

Виконала: здобувач 4 курсу, групи ТУ- 4 - 9а

Григор'єва Тетяна Сергіївна
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

(підпис)

Керівник Харченко Олена Миколаївна
(прізвище , ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Рецензент Сильчук Т. А.
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі немає запозичень із праць інших авторів без відповідних посилань.

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2020 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Факультет готельного-ресторанного та туристичного бізнесу
 Кафедра туристичного та готельного бізнесу
 Освітній ступінь бакалавр
 Спеціальність 242 «Туризм»
(код і назва)
 Освітньо-професійна програма Туризм
(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

В. о. завідувача кафедри _____

Антоненко І. Я.

“ ” _____ 2020 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Григор'євої Тетяни Сергіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення матеріальної та нематеріальної мотивації праці на туристичному підприємстві»

керівник роботи Харченко Олена Миколаївна, к. географ. н., доц. кафедри ТГБ
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від “03” червня 2020 року № 310-к

2. Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2020 р.

3. Вихідні дані до роботи наукова, фахова література, статистична звітність підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Теоретичні основи мотивації праці на туристичному підприємстві.

Аналіз діяльності туристичного підприємства ТОВ «Travel Professional Group» .

Удосконалення системи мотивації та оплати праці на туристичному підприємстві ТОВ «Travel Professional Group».

Впровадження сучасних інформаційних технологій на підприємстві.

5. Перелік графічного матеріалу

рисунків – 3 ;таблиць – 19 ; формул – 1 ; додатків – 4.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Харченко О.М. доц. кафедри		
II	Харченко О.М. доц. кафедри		
III	Харченко О.М. доц. кафедри		

IV	Харченко О.М. доц. кафедри		

7. Дата видачі завдання 02 березня 2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	20.01.2020-28.02.2020	виконано
2	Оформлення і затвердження завдання на роботу	02.03.2020-13.03.2020	виконано
3	Вступ РОЗДІЛ 1 (теоретичний)	16.03.2020-31.03.2020	виконано
4	РОЗДІЛ 2 (аналітичний)	01.04.2020-19.04.2020	виконано
5	РОЗДІЛ 3 (рекомендаційний)	20.04.2020-03.05.2020	виконано
6	РОЗДІЛ 4 (інформаційні технології)	04.05.2020-17.05.2020	виконано
7	Висновки та пропозиції. Список використаних джерел. Додатки	18.05.2020-24.05.2020	виконано
8	Оформлення роботи за структурою, представлення кваліфікаційної роботи на кафедру та попередній захист у комісії	25.05-27.05.2020	виконано
9	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	20.05.2020-31.05.2020 .	виконано
10	Представлення готової зшитой кваліфікаційної роботи на кафедру	01.06.2020	виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи в ЕК	15,16, 17,18,19 06.2020	

Здобувач

_____ (підпис)

Григор'єва Т. С

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Харченко О. М.

_____ (прізвище та ініціали)

РЕЗЮМЕ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ
ГРИГОР'ЄВОЇ ТЕТЯНИ СЕРГІЇВНИ
НА ТЕМУ:
«УДОСКОНАЛЕННЯ МАТЕРІАЛЬНОЇ ТА НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ
МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ»

Дипломна робота складається з 89 сторінок. Кількість розділів - 4, рисунків - 3, таблиць - 19, формул - 1, додатків - 4.

Об'єктом дослідження є туристичне підприємство ТОВ «Travel Professional Group».

Предметом дипломної роботи є підходи до систем мотивації та оплати праці на туристичному підприємстві.

Метою дипломної роботи є проведення теоретико-методологічного дослідження системи мотивації та оплати праці на туристичному підприємстві.

У I розділі розглянуто теоретичну основу поняття мотивації на підприємстві, її особливості. Було розглянуто вітчизняний досвід та здійснено його протиставлення зарубіжному, після чого звернено увагу на недоліки та аспекти, які потребують уваги.

У II розділі було проведено аналіз діяльності туристичного підприємства «Travel Professional Group». Даний аналіз включав у себе розгляд організаційно-технологічної системи управління працівниками, а також внутрішніх та зовнішніх факторів, які мають значний вплив на місце і статус компанії на туристичному ринку.

У III розділі розглянуто варіації матеріальної та нематеріальної мотивації, які використовуються на туристичних підприємствах, вивчено їх принцип роботи та ефективність. Були також розроблені пропозиції щодо нематеріальної мотивації на туристичному підприємстві, її вдосконаленні та налагодженні стабільного функціонування наряду з іншими важливими факторами роботи підприємства.

У IV розділі розглядалась інформаційно-технічна база підприємства, проаналізована існуюча, після чого було виявлено ряд недоліків для вирішення яких було висунуто пропозиції щодо їх усунення. У цьому розділі було запропоновано впровадження інтернет-маркетингу за допомогою сучасних потужних інтернет платформ – соціальних мереж, і покращити функціонал та інтерфейс офіційного сайту компанії «Travel Professional Group»

КЛЮЧОВІ СЛОВА: мотивація, зарубіжний досвід, управління персоналом, інтернет-маркетинг, тім-білдинг.

RESUME
FOR THE BACHLOR'S DEGREE DIPLOMA
HRYHORIEVA TETIANA SERHIYIVNA
ON THE TOPIC:
"IMPROVEMENT OF MATERIAL AND NON-MATERIAL
MOTIVATION OF LABOR AT THE TOURIST ENTERPRISE"

The Diploma consists of 89 pages. Number of chapters - 4, figures - 3, tables - 19, formulas - 1, appendices - 4.

The object of the study is a travel company LLC "Travel Professional Group".

The subject of the Diploma is the approaches to the system of motivation and salary at the tourist enterprise.

The purpose of the Diploma is to conduct a theoretical and methodological study of the system of motivation and salary at the tourist enterprise.

The chapter I discusses the theoretical basis of the concept of motivation in the enterprise and its features. The domestic experience of employees' motivation methods was considered and so a comparison was made to the foreign one, after which attention was paid to the disadvantages and aspects that need attention.

In the chapter II was conducted an analysis of the activities of the travel company "Travel Professional Group". This analysis included consideration of the organizational and technological management system of employees, also internal and external factors that have a significant impact on the place and status of the company in the tourism market were taken into account.

The chapter III considers the variations of material and non-material motivation used in tourism enterprises, there were studied their principles of operation and efficiency. Proposals were also developed for non-material motivation at the tourist enterprise, its improvement and establishment of a stable functioning along with other important factors of the enterprise.

In the chapter IV the information and technical base of the enterprise was considered, the existing one was analyzed, after which a number of disadvantages were revealed, and solutions for their elimination were put forward. In this chapter it was proposed the introduction of Internet marketing with the help of modern powerful Internet platforms - social networks, and to improve the functionality and interface of the official website of the company "Travel Professional Group".

KEY WORDS: motivation, personnel management, Internet marketing, team building, foreign experience.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	12
1.1. Сутність та особливості мотивації праці на підприємстві.....	12
1.2. Закордонний досвід формування та використання мотиваційних механізмів на підприємстві.....	14
1.3. Вітчизняна практика мотивації на підприємстві.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «TRAVEL PROFESSIONAL GROUP».....	30
2.1. Організаційно-технологічна характеристика туристичного підприємства ТОВ «Travel Professional Group».....	30
2.2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства.....	32
2.3. Аналіз зовнішнього середовища та конкурентної позиції підприємства.....	44
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «TRAVEL PROFESSIONAL GROUP».....	52
3.1. Заходи, щодо мотивації та оплати праці на туристичному підприємстві.....	52
3.2. Розроблення пропозицій щодо нематеріальної мотивації на туристичному підприємстві.....	59
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.....	64
РОЗДІЛ 4. ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	68
4.1. Характеристика технічного та програмного забезпечення автоматизації робіт на підприємстві.....	68
4.2. Аналіз Інтернет-контенту підприємства.....	78

4.3. Обґрунтування пропозицій по удосконаленню інформаційної діяльності підприємства.....	84
ВИСНОВКИ Й РЕКОМЕНДАЦІЇ	91
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ.....	97
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. У сьогоденних умовах стрімкої глобалізації економіки та постійної конкуренції надзвичайно важливим є розумне управління людськими ресурсами в компанії. Мотивовані та висококваліфіковані працівники вважаються рушійною силою кожної компанії. Залежно від того, як працівники ставляться до своїх обов'язків, організація досягне своїх цілей, заручиться підтримкою клієнтів, зможе продати конкуруючий товар та досягти бажаних результатів. Мотивація впливає на ефективність та продуктивність будь-якої діяльності. Тому мотивація працівників займає одну з найважливіших позицій у системі управління персоналом.

У сучасних умовах в Україні на нинішньому етапі її розвитку проблема стимулювання праці працівників набула важливого значення, оскільки вирішити проблеми, що стоять перед компанією, можливо лише за умови створення відповідної мотиваційної бази, яка зможе стимулювати працівників до ефективної роботи. Це питання використання таких форм та методів стимулювання персоналу, які б підтримували високу ефективність їх роботи.

Оскільки у кожній компанії є своя стратегія розвитку, тому кожен працівник має свої мотиви, бажання, поведінку, які відображаються в процесі роботи. В даний час для мотивації працівників туристичного бізнесу використовуються фінансові та нефінансові методи оплати праці. Однак не існує повної картини взаємозв'язку між певними аспектами сучасної мотивації працівників та найефективнішими методами управління ними сьогодні. Однак у сучасній реальності матеріальне стимулювання працівників компанії, як найважливіша частина загальної системи мотивації, значною мірою перейняло характеристики, що є частиною попередньої системи управління та безпеки. Через відсутність прямої залежності від розміру премії від конкретних результатів праці підлеглих структурних підрозділів підприємства вона

перестала виконувати свою основну функцію – мотивацію і стала простим внеском у зарплату.

В умовах, що склалися в Україні на нинішньому етапі її розвитку, проблема стимулювання праці персоналу набула важливого значення, оскільки вирішення задач, які стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати персонал підприємств до ефективної діяльності. Мова йде про застосування таких форм і методів стимулювання персоналу, які б сприяли високій результативності її роботи [54]. Одночасно, в США та в країнах Західної Європи і мотиваційні аспекти управління персоналом туристичних підприємств мають велике значення, тож цей досвід мотиваційних механізмів може бути з успіхом перенесений на українські туристичні та готельні підприємства.

Проблема в питанні мотивації персоналу зараз досить широко розглядається в науковій і публіцистичній літературі, хоча і ряд праць присвячених цій тематиці ще не опубліковано. Незважаючи на те, що багато наукових робіт по даній тематиці вже є у вільному доступі, на практиці питання мотивації вважається відносно "слабким" місцем у сфері сучасного менеджменту. Допомогти у вивченні структури мотивів і стимулів персоналу керівникам можуть соціологічні дослідження, що проводяться, по особливостях і тенденціях розвитку мотиваційної сфери трудової діяльності сьогодення. Від того, як буде сформована система управління персоналом залежить кінцевий результат виробничо-господарської діяльності організації. Саме тому таким важливим є дослідження та розробка одних з найважливіших підсистем управління персоналом – мотивації й стимулювання працівників на підприємстві.

Тема роботи: Удосконалення матеріальної та нематеріальної мотивації праці на туристичному підприємстві.

Об'єктом дослідження є туристичне підприємство ТОВ «Travel Professional Group».

Предметом дослідження є підходи до систем мотивації та оплати праці на туристичному підприємстві.

Мета і завдання роботи. Метою дослідження є проведення теоретико-методологічного дослідження системи мотивації та оплати праці на туристичному підприємстві.

Для досягнення мети було визначено такі завдання:

- розглянути теоретичні основи мотивування праці на підприємстві;
- охарактеризувати особливості оплати праці персоналу туристичного підприємства;
- навести закордонний досвід формування та використання мотиваційних механізмів на підприємстві;
- навести організаційно-технологічну характеристику туристичного підприємства ТОВ «Travel Professional Group»;
- оцінити фінансовий потенціал ТОВ «Travel Professional Group»;
- провести аналіз мотивації та оплати праці на туристичного підприємства ТОВ «Travel Professional Group»;
- запропоновувати заходи, щодо мотивації та оплати праці на туристичному підприємстві;
- провести оцінку економічної ефективності запропонованих заходів.

Методи дослідження: Аналіз інформаційних джерел, таких як відкриті бази даних підприємства ТОВ «Travel Professional Group» для дослідження базової інформації про підприємство та офіційний сайт підприємства для ознайомлення з послугами, котрі надає підприємство. Теоретичною та методологічною основою дослідження є наукові праці та статті українських та зарубіжних авторів, таких як: Шаповалова І. В., Дзюнич А.Ю., Лозович І.С., Різник Д. В., Файоль А., Тейлор Ф., Друкер П., Робінс Е. Також були використані методи і прийоми фінансового аналізу (використання абсолютних, відносних і середніх величин, групування, порівняння), прийоми порівняння, комп'ютерний метод обробки даних.

Практичне значення одержаних результатів: проблема мотивації персоналу досі досліджена недостатньо, тому кожна науково-дослідницька робота впливає на її розкриття та вирішення, що в подальшому може використовуватися на практиці і приносити нові результати підприємству завдяки підвищенню продуктивності персоналу.

Апробація отриманих результатів: відбулась під час участі у 86-тій Міжнародній науковій конференції молодих учених, аспірантів і студентів “Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті” (2-3 квітня 2020 р., НУХТ) з доповідями на тему: «Non-financial motivation of employees at the tourist enterprises», «The phenomenon of labor motivation in a tourist enterprise» [Додаток А].

Структура та обсяг курсової роботи. Бакалаврська дипломна робота складається із вступу, чотирьох розділів, висновків та списку використаної літератури.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та особливості мотивації праці на підприємстві

У сучасних реаліях постійної конкуренції між підприємствами та компаніями проблема мотивації працівників до діяльності ніколи не перестає бути актуальною. Адже, кожен керівник повинен знати як зацікавити своїх підлеглих до реалізації поставлених задач і цілей. Для ефективного використання персоналу необхідно знати сучасні моделі управління персоналом і методи мотивації.

Управління – це творчий процес, який базується на особливих здібностях керувати. Управління вимагає від керівника доброї проінформованості, рішучості та інтуїції .

Управління діяльністю готельних та туристичних підприємств полягає в особливому сполученні системного, адаптивного та ситуаційного управлінських підходів, результатом чого є максимальна адаптація сервісної діяльності туристичних підприємств до сучасних потреб споживачів і можливість своєчасно змінювати та оновлювати асортимент послуг, що є основою підвищення конкурентоспроможності та економічної ефективності підприємства [3].

Проблеми мотивації, стимулювання і заохочення працівників присвячені праці багатьох науковців. За час історії менеджменту багато вчених намагались проаналізувати поведінку людей та знайти способи спонукання до трудової діяльності. Тому термін «мотивація» трактується по-різному і єдиної думки немає.

У загальному розумінні мотивація – це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження і змушувати людину свідомо чи

несвідомо робити ті чи інші вчинки [2]. Мотивація – це процес, за допомогою якого менеджер спонукає персонал працювати для досягнення цілей фірми (організації), тим самим задовольняючи його особисті бажання і потреби [4].

Загалом, на основі аналізу публікацій та власних досліджень у сфері мотивації, можна стверджувати, що у науці використовують різні тлумачення терміну «мотивація». Деякі з них наведені і табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення терміну «мотивація»

Поняття	Визначення	Автор
Мотивація. (Мотиваційні чинники в управлінні підприємством)	Матеріальні та нематеріальні стимули за належне виконання відповідних функцій та обов'язків.	Єсько О.
Мотивація	Процес спонукання себе та інших до діяльності з метою досягнення особистих цілей чи цілей підприємства	Крушельницька О.В.
Мотивація	Сила, що ґрунтується на задоволенні певних потреб, змушуючи людину діяти з максимальними зусиллями для досягнення особистих чи цілей підприємства.	Мурашко М.І.
Мотивація. (Функція управління).	Процес спонукання членів організації до діяльності для досягнення цілей підприємства.	Данюк В.М.
Мотивація	Динамічний процес формування мотиву (як основи вчинку)	Машков О.
Мотивація	Це рушійна сила, яка, базується на задоволенні певних потреб, примушує людину діяти з максимальним зусиллями для досягнення певних цілей.	Цимбалюк С.О.
Мотивація	Це сили, що існують всередині або поза людини, які збуджують у ній ентузіазм і завзятість при виконанні певних дій. «Мотивація працівників впливає на їх продуктивність, і частина роботи менеджера як раз і полягає у тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей підприємства»	Річард Л. Дафт

Джерело: [5].

Як видно із таблиці 1.1, в економічній літературі поняття «мотивація персоналу» трактується неоднаково, хоча більшість його визначень багато в чому схожі. На думку одних авторів, мотивація — це свідоме прагнення до

певного типу задоволення потреб, до успіху. Інші автори під мотивацією розуміють усе те, що активізує діяльність людини. На думку третіх, мотивація — це надія на успіх і боязнь невдачі. Така різноманітність визначень засвідчує, що мотивація персоналу — це складне і багатопланове явище, яке потребує всебічного вивчення. З'ясовуючи сутність і природу мотивації маємо усвідомлювати, що мова йде про процес, який відбувається у самій людині і спрямовує її поведінку у конкретне русло, спонукає її вести себе у конкретній ситуації певним чином. На поведінку людини в процесі трудової діяльності впливає комплекс факторів-мотиваторів, що спонукають до діяльності: зовнішніх — на рівні держави, галузі, регіону, підприємства і внутрішніх — складових структури самої особистості працівника (потреби, інтереси, цінності людини, пов'язані з ними та соціокультурним середовищем особливості трудової ментальності тощо) [4].

Спрощену модель процесу мотивації можна представити у вигляді схеми 1.1.

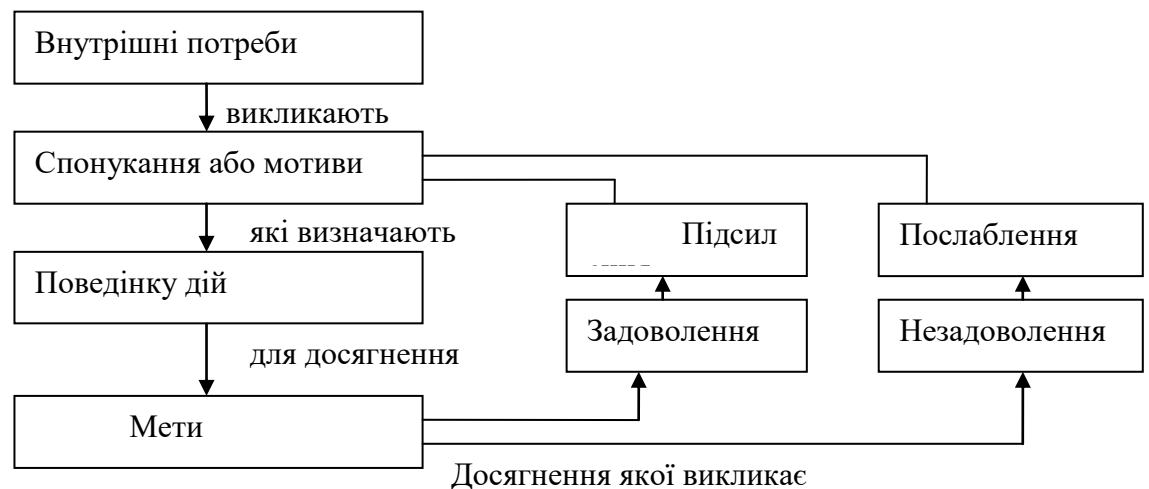


Рис.1.1. Спрощена модель процесу мотивації [14].

Знання логіки процесу мотивації водночас не дає значних переваг в управлінні цим процесом. Слід мати на увазі, що процес мотивації кожної

людини є унікальним і не на сто відсотків передбачуваним, завдяки різним мотиваційним структурам та різному ступеню впливу одних і тих же мотивів на різних людей. Тому процес мотивації дуже складний і неоднозначний.

Доцільно аналізуючи систему мотивації, розглянути основні теорії мотивації. Мотиваційні теорії розвивалися протягом усієї історії економічної науки. У табл. 1.2 наведені основні теорії мотивації.

Таблиця 1.2

Основні теорії мотивації

Теорія	Автор або головний послідовник	Основні концепції
Класична	Фредерік В. Тейлор	Люди будуть в значній мірі зацікавлені в праці, якщо їх винагорода (матеріальна) буде тісно пов'язана з результатами праці.
Теорія потреб	Абрахам Х. Маслоу	Коли основні фізіологічні потреби задоволені, потреби більш високого порядку стають домінуючими і повинні бути враховані при мотивації вчинків
Теорія людських відносин	Ренсіс Лікерт	Керівник є ключовим фактором мотивації. Він повинен дати відчуття робітнику, що той являється членом колективу і займає в ньому важливе місце.
Теорія очікувань	Віктор Врум	Мотивація робітника залежить від того, що він очікує від тих речей, які являються важливими для нього в якості нагороди за його чудову роботу (поведінку).
Теорія X і Y	Дуглас Мак-Грегор	Умови передбачають, що деякі індивідууми не люблять працювати. Такі люди можуть добре працювати тільки під наглядом.(теорія X). Інші самі мотивують для себе потребу працювати та знаходять внутрішнє задоволення в праці, якщо для цього створені необхідні умови (теорія Y).
Теорія установки цілей	Девід. Ц. Мак-Клеланд	Шляхом встановлення порядку винагороди (визнання, просування по службі, досягнення певного службового становища тощо) та підсилення очікування, що винагорода буде результатом кращої поведінки (роботи), можна підсилити мотивацію більш продуктивної та якісної роботи.
Теорія зміни поведінки	Б.Ф. Скінер	Поведінка може бути керованою, уточненою та зміненою завдяки певним змінам в системі заохочень
Справедливість	Д. Стейсі Адамс	Основним джерелом мотивації праці є справедливість, якої робітник очікує зустріти в трудовому колективі.

Джерело: [11].

Добре спланована система мотивації дозволяє значно підвищити ефективність персоналу, збільшити обсяг продажів, покращити виробничий процес та обслуговування клієнтів без особливо великих матеріальних витрат для компанії. Дійсно, коли працівник виконує свої робочі завдання з цілковитою відданістю, а його цілі саморозвитку включають розвиток підприємства в цілому, то коефіцієнт ефективності збільшується в кілька разів. Цікавим способом поліпшення мотивації на роботі є мотивація дозвілля або модульна система компенсації дозвілля. Ця форма безгрошової мотивації ще не набула широкого поширення у практиці українських компаній, але досвід використання іноземних компаній свідчить про необхідність запровадження системи компенсації вільного часу в компаніях.

1.2 Закордонний досвід формування та використання мотиваційних механізмів на підприємстві

Розглядаючи шляхи підвищення мотивації персоналу, слід враховувати зарубіжний досвід передових країн, який може слугувати прикладом побудови системи шляхів підвищення механізму мотивації.

Ми спочатку пропонуємо розглянути американський досвід мотивації персоналу.

Основними програмами, які сприяють підвищенню мотивації в США, є:

- 1) програми, спрямовані на залучення працівників до участі в управлінні.
- 2) програми розвитку професійної робочої сили.
- 3) програми, призначені для реконструкції самого робочого процесу (розширення набору обов'язків, обертання виробництва тощо).
- 4) методи морального та матеріального стимулювання тощо. [13].

Знову в 70-х роках ХХХ століття. Едвард Діссі з Університету Рочестера в США показав у серії експериментів, що прихильність до нього бережеться лише шляхом створення умов, що створюють внутрішні мотиви. Він виявив, що

справжня прихильність залежить від віри у незаперечну важливість своєї справи. Дотримуючись цих положень, зразкові американські компанії свідомо створюють умови для збільшення зайнятості та підвищення інтересу персоналу до продуктивності праці, відкриті для властивих цінностей джерела внутрішньої мотивації своїх співробітників. Підвищення трудової мотивації в американських компаніях базується на фінансових та нефінансових методах винагородження.

Система нарахування заробітної плати (PFP), яка передбачає використання будь-якого методу оплати праці, в якому компенсація працівникам залежить від індивідуальних та групових відмінностей, набула широкого поширення в американських корпораціях в останні роки. в їх діяльності. Це виражається гнучкими платіжними системами, змінними платіжними системами тощо.

Гнучкі схеми винагороди включають наступне:



Рис.1.4. Гнучкі системи оплати праці в США [7]

Надаємо опис кожного компонента схеми заробітної плати у США.

Комісії. Суть цієї схеми полягає в тому, що працівник (особливо для торгових агентів) отримує певний відсоток від суми, яку йому сплачують клієнти, які купують у нього товар. Комісії можна використовувати в поєднанні з основною зарплатою і незалежно від неї.

Грошові виплати для досягнення цілей (використовуються до 61% американських компаній). Ці виплати є адекватними бонусами і здійснюються тоді, коли працівник відповідає певним заздалегідь визначеним критеріям (економічні показники, показники якості, оцінка працівників іншими працівниками).

Спеціальні індивідуальні нагороди, такі як визнання цінності працівників (спеціальні бонуси, що виплачуються працівникам за навички, необхідні компаніям; бонуси компанії «зірки»).

Програми розподілу прибутку, згідно з якими працівники отримують або певний відсоток прибутку компанії у вигляді індивідуальної винагороди за відмінні результати діяльності, або у вигляді прибутку, розподіленого між усіма працівниками [29].

Запаси та варіанти їх придбання. У цьому випадку працівники не отримують "живих" грошей. Компанія лише надає їм можливість безкоштовно отримати певну кількість акцій або право придбати пакет акцій на пільгових умовах. На думку експертів, переваги системи RFP очевидні, адже типова програма RFP збільшує продуктивність організації на 5-49%, а доходи працівників - на 3-29%.

Нефінансові винагороди, які широко використовуються у провідних американських компаніях, включають пільги, пов'язані з графіком роботи (оплата відпусток, відпусток, періодів тимчасової непрацездатності, відпустки на обід та відпустку, відпустку по вагітності та пологах). Крім того, працівникам надається можливість користуватися гнучким робочим часом, а також "банками неробочих днів". Банк неробочих днів складається із суми щорічної відпустки та розумної кількості щорічних відпусток, якими працівник може скористатися на власний розсуд. Матеріальна нефінансова винагорода: подарунки працівникам з нагоди свят, днів народження або як символ важливості працівника для послуги; оплата медичного страхування; позики за пільговою програмою; знижки на придбання продукції компанії; квитки на

театр тощо. Загальнодержавні події, присвячені значним подіям чи святкам, на які працівники можуть запросити членів родини; платні центральні обіди або фуршети після роботи; сільські та екскурсійні екскурсії за рахунок компанії.

"Виплати - подяка". Цей тип винагороди включає словесну похвалу, похвалу працівникам. Багато компаній мають власні значки та інші визнання та акції. Над однією компанією в Нью-Йорку розміщена велика дошка оголошень, яка показує імена працівників, які показали хороші результати. Дошки честі висять у приймальнях багатьох компаній та фірм. Системи визнання заслуг також забезпечують такі форми заохочення, як публікація в бюлетені компанії статті про досягнення групи (команди) із фотографією всіх членів.

Наступним кроком підвищення системи мотивації розглянемо досвід японських компаній.

Загальноприйнятим фактом є твердження, що саме прорив у сфері менеджменту організацій послужив основою для «японського економічного дива». Після закінчення другої світової війни японські корпорації всерйоз зацікавилися, по-перше, системами «управління на основі якості» (total quality management, TQM), а, по-друге, системами управління персоналом.

Загальновідомо, що персонал японських компаній відрізняється однією спільною для переважної їх більшості якістю: японські працівники віддані своїй фірмі. Відданість ця межує часом із жертівністю, зі зневагою до своїх інтересів.

Виявляється це в наступному:

- японські робітники і службовці переконані, що вони є важливими, необхідними особами у своїй компанії і вони відповідальні за її долю;
- у свідомості японця поняття «професія» ототожнюється з поняттям «робота», і практично завжди це поняття означає організацію (компанію), де він працює (наприклад, «я працюю на «Камацу»»);
- навіть якщо службовець компанії трохи нездоровий, він рідко візьме день відпочинку, а буде продовжувати працювати; в результаті ми

спостерігаємо в Японії найнижчий у світі рівень втрат робочого часу через прогули;

- навіть якщо адміністрація попередньо не повідомила японського службовця про необхідність понаднормової роботи, він, як правило, погоджується вийти, і нехай це відбувається без особливого натхнення, але й без вагань: «треба - значить, треба»;

- в масовому порядку японські робітники не в повному обсязі використовують свою регулярну відпустку, тому що якщо японський службовець вважає, що компанія має потребу в тому, що треба працювати - він скорочує час своєї відпустки; одночасно з цим вони вважають, що якщо вони візьмуть відпустку повністю, то цим вони в якійсь мірі висловлять нелояльність своїй фірмі [7].

Пропонуємо розглянути, за допомогою яких способів фірмі вдається домогтися такого ототожнення робітниками і службовцями себе самих зі своєю організацією, яку можна зобразити на рис. 1.5.

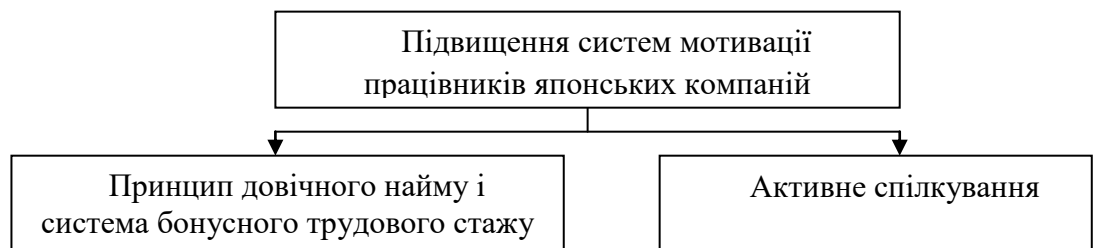


Рис.1.5. Шляхи підвищення системи мотивації досвід японських компаній [3]

Пропонуємо розглянути більш розгорнуто кожен із розглянутих елементів.

Принцип довічного найму і система бонусного трудового стажу. Відомо, що чим довше людина працює в організації, тим сильніше повинне бути ототожнення співробітника зі своєю фірмою. Японські корпорації, вирішуючи

питання найму працівників в організації, гарантують своїм службовцям роботу і використовують при цьому систему винагороди, засновану на тривалості трудового стажу. Робиться це для того, щоб уникнути переходу співробітника в іншу організацію.

Принципи, які лежать в основі даної системи, наступні:

- чим більше людина працює в одній організації, тим вище її зарплата і посада;
- якщо людина переходить в іншу фірму, то накопичення стажу «обнуляється»;
- просування по службі в значній мірі залежить від стажу роботи на фірмі (природно, за інших рівних умов, тому що в першу чергу враховуються здібності працівника, його професійно-кваліфікаційний рівень та якість виконання своїх обов'язків); на практиці ж співробітник до досягнення певного віку і стажу не може розраховувати на більш високу за рангом посаду;
- поряд з основною зарплатою, рівень якої залежить від стажу і посади, службовці отримують грошові винагороди (як правило, це премії або бонуси не рідше ніж два рази на рік); також є певні пільги для співробітників (оплата дороги на роботу і назад; оплата лівової частки витрат на медичне обслуговування не лише службовця, але й членів його сім'ї; компенсація компанією частини оплати за житло; позики для купівлі житла тощо)
- при наймі працівників на керівні посади в першу чергу розглядаються кандидатури «своїх» співробітників;
- великі японські компанії часто практикують навчання своїх службовців (у тому числі і за межами країни, у престижних навчальних закладах Європи, США);
- підвищення кваліфікації співробітників є обов'язковим елементом роботи компанії, відбувається це, як правило, без відриву від виробництва [2].

Активне внутріфірмове спілкування передбачає заохочення приватних і прямих зв'язків та направлено, перш за все, на ототожнення працівників з компанією. При цьому існує кілька систем активного спілкування.

Всіляко заохочуються неформальні зв'язки, до яких можна віднести: обговорення проблем, як виробничих, так і громадських, спільне відвідання барів, пивних залів тощо; спільні пікніки, туристичні поїздки та спортивні ігри під час відпусток і свят; спільне відвідання гуртків за інтересами (національна культура, політика, техніка тощо).

Всі ці чинники спільно створюють певне унікальне поле, яке стає сутністю, душею компанії. Основним моментом, який хотілося б підкреслити, - це органічність «японської» системи мотивації персоналу. Вона не була спланована в будь-якому міністерстві або відомстві, а утворилася як природна реакція на зміни в суті ринку, а також під впливом державних законів, хоч останні прямо не регламентують ці відносини.

Розглянемо іще один напрям підвищення мотивації персоналу на прикладі «шведської моделі» управління підприємством. «Шведська модель» управління та мотивація трудової діяльності персоналу завжди привертала увагу вітчизняних і зарубіжних фахівців. Поряд з визнанням ролі приватної власності та ринкового регулювання у виробничій сфері, в основу «шведської моделі» покладені принципи високої соціальної захищеності населення, повної зайнятості і вирівнювання доходів. Разом із тим, не можна не відзначити й іншу сторону ефекту довготривалого впливу «шведської моделі» розвитку на мотивацію праці. У сформованих умовах соціал-демократи зіткнулися з необхідністю перегляду ряду постулатів своєї соціально-економічної політики з урахуванням принципу: добробут кожного шведа повинен бути заробленим, а не просто сплаченим з державних фондів [6].

Отже, досвід провідних країн в економіці світу з мотивування персоналу, є досить вагомим та ефективним прикладом для підвищення мотиваційного механізму підприємств України та може бути використаний в ролі основи для

вітчизняних менеджерів та управлінців задля створення власної удосконаленої мотиваційної системи.

1.3. Вітчизняна практика мотивації на підприємстві

Кризова ситуація, що має місце в національній економіці нашої країни, спонукає керівництво вітчизняних підприємств до максимального використання усіх наявних ресурсів, а особливо трудових. Дана ситуація вимагає ухвалення кардинальних рішень у розвитку теоретичної бази і відповідних практичних рекомендацій у сфері мотивації персоналу. На сьогодні більшість компаній недостатньо використовують цей механізм, що визначає необхідність детального вивчення проблеми мотивації персоналу у нових умов функціонування ринку.

Суттєвий вплив на практику менеджменту персоналу справляє система мотивації трудової діяльності, яка ґрунтується на вивченні потреб, інтересів, настроїв, особистих цілей співробітників.

В економічній літературі зустрічається багато визначень поняття «мотивація». Це свідчить про те, що мотивація персоналу — це складне і багатопланове явище, це, передусім всього, процес, який відбувається в самій людині і спонукає її поводитися у конкретній ситуації у певний спосіб [45].

На сьогоднішній день вже є багато способів та шляхів мотивації персоналу. Згідно з теорією ринкової економіки А. Сміта працівник завжди прагнучим покращити свій економічний стан, тому що він бажає благополуччя, комфортних умов життя і здобуття інших привілеїв.

Подальший розвиток досліджень А. Сміта знайшов віддзеркалення в працях Р.Оуена, котрий довів роль особистості в організації промислового процесу. Р.Оуен у процесі розробки базових знань з планування діяльності промислових підприємств прийшов до висновку про необхідність мотивації

персоналу до ефективної співпраці. Останнє має гарантувати власникові здобуття максимального прибутку [1].

Звідси й висновок, що однією з основних проблем кожного суб'єкта господарювання є пошук ефективних рішень управління працею для того, щоб забезпечити продуктивність роботи персоналу. Наявність у працівників належної професійної підготовки, навичок, досвіду не гарантує високої ефективності праці.

Управління мотивацією – це процес стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства. Мотивація необхідна для ефективного виконання прийнятих рішень і запланованих завдань [2].

Поняття «мотив» у теорії мотивації займає провідне місце. Деякі науковці стверджують, що мотив – це усвідомлена потреба людини, інші ж зауважують, що це не усвідомлене прагнення до задоволення потреби.

Система мотиваційних факторів, потреб та мотивів визначає умови продуктивної професійної діяльності працівників. Виділяють такі чинники мотивації як: зовнішні, внутрішні та соціальні. У той час до зовнішніх чинників мотивації відносять: професійну компетенцію, кваліфікацію, стабільність робочого місця, вигідні умови праці, перспектива кар'єрного зростання, рівень та умови оплати праці.

Внутрішні чинники мотивації включають в себе: творчий характер праці, оцінка колег, творча участь у розвитку виробництва, самореалізація, рівень відповідальності, вміння працювати в команді, рівень корпоративної культури, комунікативність.

Соціальні чинники утворюють: соціальні гарантії, пенсійне забезпечення, оплата тимчасової непрацездатності, оплата безробіття, зниження професійних ризиків, оплачувана відпустка, вихідна допомога, преміювання, оздоровлення тощо [2].

Система мотивації складається із двох основних блоків: матеріального й нематеріального стимулювання.

Керівники підприємств використовують низку нематеріальних мотивацій персоналу, а саме постановка перед працівниками чітко сформульованих і досяжних цілей; залучення працівників до різних програм навчання і підвищення кваліфікацій; підвищення персональної відповідальності кожного працівника; публічне визнання успіхів працівників у роботі; увага керівництва до думки працівників; створення атмосфери відкритого суперництва з регулярним підведенням підсумків; залучення персоналу до вирішення проблем, що вимагають нестандартного підходу; врахування уявлень працівників щодо справедливості у розподілі обов'язків [1].

Яскравим прикладом використання зазначеного підходу є досвід однієї з успішних зарубіжних компаній – корпорації Apple. Консультанти цієї компанії є людьми креативними і розумними, займають посаду за скромною назвою «геній». Від цієї ідеї була подвійна користь: керівник робив акцент на тому, що в його штаті працюють тільки геніальні люди, які в свою чергу, були вельми горді своїм статусом, працювали добре, щоб виправдати надану довіру [3].

На жаль в Україні кваліфіковані працівники, в умовах сучасної кризи, не звертають уваги на подібний вид мотивації, тому введення в процес виробництва елементів моральної мотивації в даний час мало ефективне. Система моральної мотивації впливає на підвищення продуктивності виробництва лише в поєднанні з її матеріальними елементами. З цієї причини визначне місце серед способів мотивації працівників належить матеріальному стимулюванню, а саме – оплаті праці.

Для того аби підприємство стабільно функціонувало, керівництво має створити чітку систему матеріальної мотивації праці задля ефективного управління працівниками, яка має включати в себе наступні складові:

1. Чіткий перелік форм матеріального стимулювання, а саме:

- грошові виплати за виконання поставлених цілей (найбільш поширений тип мотивації). Такі виплати здійснюються за відповідність працівником деяким заздалегідь встановленим критеріям;

- спеціальні індивідуальні винагороди – це спеціальні премії, що виплачуються за володіння навичками, які необхідні компанії в даний момент [4].

2. Можливість всіх працівників отримати матеріальне заохочення, незважаючи на їх статус в організації.

Ефективність будь-якого працівника прямо залежить від рівня заробітної плати, для вирішення відповідності між рівнем ефективності діяльності працівника та рівнем одержуваної заробітної платні використовується система «Pay for Performance» (PFP) – «плата за виконання». Під PFP розуміється застосування будь-яких способів оплати праці, при яких винагорода, що одержується працівником, залежить від індивідуальних та групових відмінностей у виконаній діяльності. Плюси PFP очевидні, тісний зв'язок винагороди, яку отримує співробітник, з ефективністю його діяльності приносить дивіденди і співробітнику, і компанії. За деякими даними, типова PFP-програма підвищує організаційну продуктивність від 5 до 49 %, а доходи співробітників від 3 до 29 %. Працівник отримує можливість заробити більшу кількість грошей за умови гарної роботи, а також орієнтири для оцінювання своєї ефективності. Компанія ж отримує мотивованих співробітників: люди намагаються зробити більше, щоб заробити більше, а тих, хто не витримує конкуренції, замінюють нові співробітники з відповідною філософією [29].

Існує безліч типів гнучких PFP-схем оплати праці:

1. Комісійні – найпростіша і одночасно найстаріша PFP-схема. Суть її в тому, що співробітник отримує певний відсоток від сум, які йому платять клієнти при купівлі у нього товарів. Комісійні можуть використовуватися як у поєднанні з базовим окладом, так і незалежно від нього, повністю становлячи заробітну плату співробітника.

2. Грошові виплати за виконання поставлених цілей. Це найбільш поширений тип RFP-планів (за деякими даними, такі винагороди використовує 61% компаній, що застосовують RFP). Такі виплати в цілому здійснюються при відповідності працівника деяким заздалегідь встановленим критеріям. Серед них можуть бути економічні показники, показники якості, оцінювання співробітника іншими особами.

3. Спеціальні індивідуальні винагороди як визнання цінності того чи іншого працівника. По-перше, це можуть бути спеціальні премії, що виплачуються співробітникам за володіння навичками, які гостро необхідні компанії в даний момент. По-друге, це можуть бути премії за вірність компанії, які отримують співробітники, що пропрацювали в організації певну кількість часу. Такі премії можуть виплачуватися і фахівцям, відхід яких дуже небажаний для компанії. По-третє, це можуть бути премії “зіркам” компанії.

4. Програми поділу прибутку. При такій схемі співробітники отримують певний відсоток прибутку компанії. З одного боку, ці програми можуть застосовуватися як індивідуальні винагороди, і в такому випадку при гарному виконанні своєї роботи співробітник одержує заздалегідь обумовлений відсоток прибутку. З іншого боку, компанія може встановити схему розподілу прибутку для всіх співробітників: у такому випадку це не спосіб винагороди за відмінну роботу, а спосіб психологічного об’єднання працівників компанії.

5. Акції та опціони на їх купівлю. При такій схемі формально співробітник ніяких виплат у формі “живих” грошей не отримує. Замість цього рада директорів компанії приймає рішення про безоплатне надання співробітникові у власність певної кількості акцій або просто про надання йому права придбати пакет акцій обумовленого розміру [6].

Проте потрібно мати на увазі, що люди швидко до всього звикають, і всі бонуси починають здаватися звичними. Саме тому як матеріальні так і нематеріальні системи мотивації необхідно удосконалювати. В умовах сучасної

економічної кризи мотивація персоналу на підприємстві повинна бути реформована за наступними напрямками:

- підвищення зацікавленості співробітників в ефективності праці;
- підтримування зацікавленості співробітників в успішному проведенні структурних перетворень для підприємства;
- залучення висококваліфікованих фахівців;
- розвиток таких якостей персоналу, як ініціативність, лояльність, відданість компанії;
- намагання переконати працівників сприяти зростанню ефективності компанії та зменшенню витрат;
- пояснення, узгодження та доведення цілей керівництва до кожного працівника;
- система мотивації персоналу не має бути нав'язаною співробітникам і має відповідати інтересам працівників конкретного підприємства;
- орієнтація персоналу на поточні та кінцеві результати;
- створення матеріальної зацікавленості в удосконаленні виробництва (прискорення науково-технічного прогресу);
- реалізація колективних та особистих економічних інтересів працівників;
- забезпечення перспективи підвищення матеріального стану кожного працівника [7].

Висновки до розділу 1.

Питання з підвищення продуктивності працівників за допомогою різноманітних способів мотивації зараз надзвичайно актуальне, адже в сучасних умовах стрімкої глобалізації економіки та безперервної конкуренції підприємство може витримати тиск конкуренції лише за умови досягнення високих результатів своєї праці. А саме працівники, як відомо, являються

рушійним механізмом усього підприємства. Тож тема удосконалення методів мотивації на туристичному підприємстві зараз дуже актуальна.

Хоча дана тема досить нова в сфері менеджменту, проте закордонна практика є досить успішною та результативною, в той час як вітчизняна впроваджується досить повільно в силу особливостей менталітету та кризової ситуації в економіці. Тому надзвичайно важливо дослідити феномен мотивації з різних сторін, як з матеріальної так і нематеріальної та запропонувати нові методи задля внеску в розкриття цього питання.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «TPG»

2.1. Організаційно-технологічна характеристика туристичного підприємства ТОВ «Travel Professional Group»

ТОВ «Travel Professional Group» створено і діє на основі Статуту та законодавства України, має ліцензію туроператора [Додаток Б, В].

«Travel Professional Group» – найбільший туристичний оператор України з національним капіталом. Команда TPG працює на ринку України з 1994 року. За двадцять п'ять років успішної роботи, туроператор TPG забезпечив відмінний відпочинок величезній кількості туристів. Представництва фірми розташовані як в великих українських містах, Києві, Дніпрі, Львові, Харкові, Одесі, Запоріжжі, так і за кордоном - TPG має офісами в Алмати, Варшаві та Паттайя. Широка франчайзингова мережа і співпраця з найбільшими туристичними агентствами, роблять відпочинок доступним для відпочиваючих з різними запитами і перевагами.

Центральний офіс компанії знаходиться за адресою: м. Київ, вул.. Велика Васильківська 34. Філії знаходяться також в Харкові, Дніпрі, Одесі, Запоріжжі, Львові і поза межами України, а саме у таких містах: Алмати, Кишинів та Варшава.

Місія ТОВ «Travel Professional Group»:

1. Задоволення туриста.
 2. Надання можливості для повної самореалізації своїх співробітників.
 3. Принесення користі суспільству, в якому працює туроператор.
- Реалізують це шляхом створення високих стандартів високопрофесійного бізнесу, наполегливої праці заради задоволення запитів наших партнерів - агентств, а також шляхом надання допомоги тим сферам суспільного життя, які цього потребують, зокрема лікування дітей.

4. Затвердження величі Української Держави на міжнародній арені, забезпечення поваги українців і їх досягнень у всьому світі.

Таким чином основним завданням туристичної фірми ТОВ «Travel Professional Group» є організація туристичних подорожей жителів України до країн далекого та ближнього зарубіжжя, одержання прибутку, збільшення валютних надходжень і здійснення за рахунок отриманих засобів подальшого розвитку самого підприємства і задоволення соціальних і економічних інтересів членів трудового колективу.

Туристична фірма ТОВ «Travel Professional Group» надає основні та додаткові послуги, серед основних можна виділити такі тематичні тури:

- автобусні тури: Болгарія, Польща, Словаччина;
- тури вхідного дня: Туреччина, Австрія, Болгарія, Великобританія, Угорщина, Німеччина, Греція, Грузія, Ізраїль, Іспанія, Італія, Кіпр, Польща, Латвія, Норвегія, Франція, Чехія, Швейцарія, Естонія;
- освітні тури: Таїланд, Великобританія, В'єтнам, Грузія, Ізраїль, Індонезія, Кіпр, Латвія, Сінгапур, Мальдіви, США;
- лікувально-оздоровчі: Домініканська республіка, Індія, Туреччина, Шрі-Ланка, Австрія, Болгарія, Угорщина, В'єтнам, Греція, Грузія, Ізраїль, Йорданія, Іспанія, Італія, Кіпр, Польща, Китай, Куба, Мальдіви, Португалія, Сінгапур, Словенія, Україна, Чехія, Швейцарія;
- паломницькі тури: Болгарія, В'єтнам, Німеччина, Грузія, Ізраїль, Кіпр, Латвія;
- студентські тури: Арабські Емірати, Туреччина, Австрія, Болгарія, Великобританія, В'єтнам, Грузія, Ізраїль, Сінгапур, США, Естонія;

До додаткових послуги ТОВ «Travel Professional Group» відноситься:

- продаж і бронювання авіаквитків;
- продаж квитків на чартерні рейси;
- візова підтримка.

Колектив компанії Travel Professional Group на ринку туристичних послуг з 1994 року.

Партнери ТОВ «Travel Professional Group» - туроператори понад 40 країн світу. ТОВ «Travel Professional Group» співпрацює з провідними авіакомпаніями світу: Air France, Lufthansa, Austrian Airlines, SAS, Baltic Airlines, KLM, Delta, MAY, Transaero, Аерофлот, і ін., Що дозволяє підтверджувати для наших клієнтів місця на самі «складні» дати.

2.2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства

Внутрішнє середовище компанії визначається внутрішніми аспектами, а саме ситуаційними рушійними силами. Основними ситуаційними чинниками внутрішнього середовища туристичної компанії є цілі, структура, завдання, технологія, співробітники та ресурси. Ці змінні як правило є результатом управлінських рішень, тобто вони характеризують виробничий цикл і вимагають уваги керівництва.

Створення елементів внутрішнього середовища відбувається з огляду на специфіку сфери надання туристичних послуг, кола споживачів, ринкової кон'юнктури, умов господарювання. Система менеджменту при формуванні внутрішнього середовища туристичного підприємства має забезпечити відповідність характеристик його найважливіших складових умовам зовнішнього середовища, в яких функціонує суб'єкт господарювання.

Задля ефективного існування туристична компанія повинна формувати основні цілі. Ціль – визначений фінальний стан або очікуваний результат роботи підприємства. Загальні цілі створюються на основі місії компанії.

Як відомо, основною місією туристичних компаній є задоволення потреб споживачів у подорожах та пов'язаних з цим інших туристичних потреб. Тож, згідно цього доцільно проаналізувати програму виробничої діяльності

підприємства, зважаючи на показники кількості обслуговуваних туристів та кількість проданих ваучерів/путівок.

Програму виробничої діяльності можна розглянути як статистичний звіт туроператора.

Таблиця 2.1

Кількість і вартість проданих туристичних путівок (ваучерів)

Назви показників	Кількість туристичних путівок, одиниць	Вартість туристичних путівок, тис. грн.	Кількість туроднів за реалізованими туристичними путівками
Реалізовано туристичних путівок - усього	229 484	3,893	1 606 388
у тому числі іншим організаціям	99 684	1,694	697 536
безпосередньо населенню	129 800	2,207	908 600
з них			
громадянам України для подорожі в межах України	762	12,954	5334
громадянам України для подорожі за кордон	228 381	3,876	1 598 667
з них по країнах СНД	415	7,055	2905
іноземцям для подорожі в межах України	341	5,338	2198
з них громадянам країн СНД	101	1,717	707

Джерело: довідка за результатами опрацювання статистичних звітів туроператорів за 2018 рік

Таблиця 2.2

Кількість обслугованих туристів (без екскурсантів)

Назви показників	У тому числі	
	громадяни України (вибуття)	громадяни інших країн (прибуття)
1	2	3
Кількість обслугованих туристів, усього осіб	229 143	341
у тому числі подорожуючих у межах території України	762	X
подорожуючих за кордоном	228 381	X

Джерело: довідка за результатами опрацювання статистичних звітів туроператорів за 2018 рік

Розглядаючи детальніше програму виробничої діяльності підприємства варто звернути увагу на розподіл туристів за метою поїздки. В сучасному туризмі є більше 11 основних видів туризму та більше ніж 50 підтипів.

За умов швидкої трансформації ринків попиту виникають нові види та напрями туризму й подорожей. Традиційні види туризму, такі як культурно-пізнавальний, пляжний, починають втрачати популярність або стають складовими інших видів туризму. На зміну їм приходять нові напрями, продиктовані змінами споживацького попиту. Зокрема, якщо за основу класифікації брати мету подорожі, такі види туризму, як пляжний, гірськолижний і культурно-пізнавальний майже припинили існувати у чистому вигляді. Пляжний та гірськолижний туризм поєднуються з іншими, такими як лікувально-оздоровчий, гастрономічний чи екстремальний. Щодо прогнозів існування й трансформації видів туризму у найближчі роки можна з упевненістю констатувати, що: 1) буде сформована така система надання послуг у сфері туризму та подорожей, яка дозволить максимальною мірою персоніфікувати послуги відповідно до індивідуальних запитів споживача; 2) розвиватиметься і поглиблюватиметься форма співучасті, «співпродукування»

споживачем інформаційно-туристичних послуг, причому це співпродукування буде як між постачальником та споживачем послуг, так і між самими споживачами («уберізація послуг»); 3) будуть розширюватися сфери розповсюдження креативного туризму, який передбачає самовдосконалення туриста у процесі отримання відповідних послуг; 4) посилюватиметься взаємопроникнення і комплексність різного роду інформаційно-туристичних послуг і формування на цій основі принципово нових продуктів у сфері розваг. Тож, туроператорам варто зважати на види туризму, які домінують серед споживачів створених ним послуг, аби отримати з цього максимальну вигоду, а найпопулярніший продукт зробити максимально якісним.

Таблиця 2.3

Розподіл туристів за метою поїздки

Назви показників	Усього туристів осіб	У тому числі за метою відвідування						Із гр. 3 - діти віком 0-17 років
		службова, ділова, навчання	дозвілля відпочинок	лікування	спортивний туризм	спеціалізований туризм	інші	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Кількість туристів, усього	229 143	48569	99796	35213	26891	11790	6884	57232
у тому числі в'їзних (іноземних) туристів	341	18675	7724	9617	3689	1469	773	2865
виїзних туристів	228 381	25103	70003	19632	18993	7221	5109	42303
внутрішніх туристів	762	4791	16069	5964	4309	3100	1002	12064

Джерело: розраховано автором за даними статистичних звітів туроператорів за 2018 рік.

Ефективна діяльність туристичного підприємства неможлива без спеціалізованого поділу праці, за яким кожний вид роботи доручається тим фахівцям, котрі можуть її зробити краще, ніж інші.

Під організаційною структурою розуміється упорядкована сукупність стійко взаємопов'язаних елементів, що забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого. Структура управління визначається також як форма розподілу і кооперації управлінської діяльності. Можна сказати, що структура управління є не що інше, як оптимальний розподіл роботи, прав і відповідальності, порядку і форм взаємодії між членами колективу організації.

Метою організаційної структури управління є забезпечення сталого розвитку соціально-економічної системи за допомогою формування, збереження і вдосконалення способів взаємозв'язку і взаємодії системи із зовнішнім середовищем і внутрішньої взаємодії елементів системи.

Під організаційною структурою фірми розуміється її організація з окремих підрозділів з їх взаємозв'язками, які визначаються поставленими перед фірмою і її підрозділами цілями і розподілом між ними функцій. Організаційна структура передбачає розподіл функцій і повноважень на прийняття рішень між керівними працівниками фірми, відповідальними за діяльність структурних підрозділів, складових організацію фірми.

У таблиці 2.4 наведено функціональні обов'язки та розподіл функцій управління в середині підприємства.

ТОВ «Travel Professional Group» має просту лінійно-функціональну організаційну структуру, що великою мірою визначається великою чисельністю персоналу туристичного підприємства. У Додатку В представлено організаційну структуру ТОВ «Travel Professional Group».

До переваг такої організаційної структури управління можна віднести: встановлення простих і чітких комунікаційних зв'язків; єдність і чіткість

керування; узгодженість дій виконавців; оперативність у прийнятті рішень; особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності.

Таблиця 2.4

Аналіз розподілу функцій управління в середині підприємства

Назва підрозділу	Функції, що виконує підрозділ
Відділ діловодства і контролю	Основними функціями відділу є робота з персоналом, контроль за виконання кадрового розпису, посадових обов'язків, проведення атестацій, направлення на підвищення кваліфікацій, підбір персоналу, аналіз плинності кадрів, розробка фірмової культури, контроль за виконанням статуту підприємства та законодавчої бази.
Юридичний відділ	Основними функціями відділу є організація правової роботи, спрямованої на правильне застосування та додержання вимог актів законодавства, нормативно-правових документів керівниками та працівниками під час виконання покладених на них завдань і функціональних обов'язків.
Відділ бухгалтерії	веде бухгалтерський облік матеріальних цінностей, фінансових і трудових ресурсів, забезпечує нарахувань та перерахувань платежів до Державного бюджету, внесків до Державного Пенсійного фонду, Фонду соціального страхування, Фонду соціального страхування від нещасних випадків на виробництві; фонду зайнятості населення.
Відділ матеріально-технічного забезпечення	Веде облік наявних матеріальних ресурсів, рух основних засобів підприємства, зберігання, відвантаження, приймання, складання графіків поставок, оптимальних планів на скорочення логістичних операцій.
Відділ маркетингу	Складають план проведення рекламних компаній із застосуванням різних маркетингових інструментів. Здійснення взаємодії з діловими партнерами, консультантами, експертами, популярними особами з метою вдосконалення рекламної діяльності. Аналіз конкурентів, та відповідальність за ціноутворення туристичної продукції.
Відділ бронювання	Основними функціями відділу є бронювання місць в готелях та на транспорт. Співпраця як з туристичними менеджерами, так і з клієнтами індивідуально.
Туристичний відділ	Забезпечення і підготовка туристичних маршрутів, контроль за виконанням усіх послуг, зазначених у програмі турів, розгляд нових видів послуг і напрямків, що поліпшують якість обслуговування туристів, узгодження робіт з керівництвом підприємства, програми турів, підтримка
Відділ регулярних перевезень	Бронювання та продаж авіаквитків на всі напрямки міжнародних та внутрішніх авіаліній; складання графіка відкриття виписки електронних документів (ваучер, авіаквиток, страховка), замовлення харчування на рейсах, контроль чартерних ланцюжків рейсів.
Відділ з розвитку туристичної діяльності	Аналіз інновацій на ринку туризму, розробка інноваційних продуктів, проведення апробації нових турів, контроль якості на вже існуючих турах, шляхом виїзду в рекламні тури, відповідальність за достовірність інформації про представлені тури на підприємстві.

Джерело: розроблено автором.

Під час вивчення і аналізу управління персоналом у туристичному підприємстві необхідно спершу визначити кількісний та якісний склад працівників підприємства. Цей показник є важливим фактором при розгляді виробничих потужностей підприємства. Тож проаналізуємо вихідні дані у таблиці 2.5

Таблиця 2.5

Структура трудового потенціалу туристичного підприємства за різними характеристиками

Категорія	Звітний період		Попередній період	
	Осіб	%	Осіб	%
Структура трудового потенціалу за статтю				
Ч	173	68.4	190	76
Ж	80	31.6	60	24
Разом	253	100	250	100
Структура трудового потенціалу за віком				
До 35	97	38.3	87	34.8
35-45	85	33.6	79	31.6
Від 45	71	28.1	84	33.6
Разом	253	100	250	100
Структура трудового потенціалу за якістю підготовки				
Вища освіта за фахом	149	58.9	140	56
Середня освіта за фахом	78	30.8	80	32
Без фахової освіти	26	10.3	30	12
Разом	253	100	250	100
Структура трудового потенціалу за категорією кадрів				
Керівник	20	7.9	25	4.8
Спеціаліст	176	69.6	165	66
Технічний персонал	57	22.5	60	24
Разом	253	100	250	100
Структура трудового потенціалу за стажом роботи в галузі				
Немає	9	3.5	11	4.4
До 5	47	18.5	40	16
5-10	71	28.2	75	30

Від 10	126	49.8	124	49.6
Разом	253	100	250	100

Джерело: довідки за результатами опрацювання статистичних звітів туроператорів за 2017-2018 рік

Розглянувши таблицю можна зробити висновок, що у 2018 році кількість штату персоналу підприємства зріс, але незначно. Згідно цього спостерігається збільшення частини персоналу з вищою фаховою освітою та стажем роботи від 10 років, що позитивно відображається на функціонуванні підприємства, проте кількість керівників у штаті зменшилась.

Важливо розглянути кадровий потенціал підприємства, адже саме співробітники формують його виробничу потужність.

Таблиця 2.6

Аналіз кадрового потенціалу досліджуваного підприємства

Показники	Попередній період	Звітний період	Відхилення	
			Абсолютне, (+-)	Відносне, (%)
Чисельність працівників	250	253	3	1.2
Звільнено	2	0	-2	0
Прийнято	1	3	2	2
Коефіцієнт з вибуття (Ков)	2	0	-2	0
Коефіцієнт обороту кадрів по прийому (Коп)	0.004	0.01	0.006	1.5
Коефіцієнт плинності кадрів (Кпл)	2.004	0.01	-1.9	-99.5

Джерело: розраховано автором за даними

З отриманих даних табл. 2.6. можемо зробити наступні висновки: кількість осіб облікового складу збільшилась на 3 особи. Протягом 2018 року було прийнято на роботу 3 працівники.

Основними джерелами фінансування туристичної фірми є прибуток від основної діяльності, тобто від продажу турів.

До складу фінансової звітності входить: форма 1 – «Баланс» (це звіт про фінансовий стан підприємства, який відображає на конкретну дату його активи, зобов'язання і власний капітал); форма 2 – «Звіт про фінансові результати» (це звіт про доходи, витрати і фінансові результати діяльності підприємства); форма 3 – «Звіт про рух грошових коштів» (це звіт про грошові потоки підприємства за відповідний період); форма 4 – «Звіт про власний капітал»; форма 5 – «Примітки до річної фінансової звітності» тощо.

Для проведення аналізу скористаємось даними форми №1 «Баланс» та форми №2 «Звіт про фінансові результати» станом на 2017 та 2018 роки наведених в додатках.

Таблиця 2.7

Аналіз основних економічних показників діяльності підприємства

з/п	Показники	Попередній період (тис. грн.)	Звітний період (тис. грн.)	Відхилення	
				Абсолютне	Відносне, %
1.	Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	26182	25676	-506	-1,93
2.	ПДВ, тис. грн.	4363	4279	-84	-1,93
3.	ПДВ у відсотках до виручки, %	20	20	-	-
4.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	21819	21397	-422	-1,93
5.	Собівартість реалізованої продукції	15273	14957	-316	-2.07

	(товарів, робіт, послуг), тис. грн.				
6.	Собівартість у відсотках до виручки, %	70	70	-	-
7.	Валовий прибуток, тис. грн.	6546	6440	-106	-1.6
8.	Інші операційні доходи, тис.грн.	59	60	1	1.7
9.	Адміністративні витрати, тис.грн.	79	96	17	21.5
10.	Витрати на збут, тис.грн.	103	105	2	1.9
11.	Інші операційні витрати, тис.грн.	82	87	5	6.1
12.	Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток / збиток, тис. грн.	6341	6212	-129	-2.03
13.	Дохід від участі в капіталі, тис.грн.	-	-	-	-
14.	Інші фінансові доходи	-	-	-	-
15.	Інші доходи	-	-	-	-
16.	Фінансові витрати	-	-	-	-
17.	Інші витрати	-	-	-	-
18.	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток / збиток, тис. грн.	6341	6212	-129	-2.03
19.	Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис. грн.	1141	1118	-23	-2.01
20.	Фінансові результати від звичайної діяльності: прибуток /збиток, тис. грн.	5200	5094	-106	-2.04
21.	Чистий прибуток / збиток, тис.грн	5200	5094	-106	-2.04

Джерело: розраховано автором за формами економічної звітності туроператора за 2017 – 2018 роки.

Проведемо аналіз динаміки показників рентабельності діяльності підприємства (табл. 2.8).

Проаналізувавши вихідні дані з таблиці 2.8 можна зробити наступні висновки, що коефіцієнт рентабельності, котрий відображає суму операційного прибутку, що одержує підприємство з кожної гривні проданого продукту, 2018 році склав 0,014, що на 0,007 менше, ніж у 2017 році. А також коефіцієнт рентабельності продукції відповідає за прибутковість діяльності підприємства від основної його діяльності, тож у 2018 році цей коефіцієнт становив 0,156, це говорить про те що 1 грн. витрачених коштів організація отримує 0,156 грн. прибутку від операційної діяльності.

Таблиця 2.8

Аналіз динаміки показників рентабельності підприємства

Показники	Формула для розрахунку	Норматив	Значення за роками		Відхилен ня (+), (-)
			Попередній період	Звітний період	
Показники рентабельності					
Рентабельність продажів, %	$K_{pn} = \frac{ЧП}{B} \times 100\%$	>0	0,020	0,014	-0,007
Рентабельність діяльності, %	$K_{вк} = \frac{ЧП}{B} \times 100\%$	>0	0,147	0,156	0,009

Джерело : розраховано автором за вихідними даними аналізу основних економічних показників діяльності підприємства

Для того аби узагальнити оцінку внутрішнього потенціалу підприємства у таблиці 2.9 слід звернути увагу на такі параметри як:

- визначення рівня загальної популярності та репутації;
- швидкість реагування на зміну потреб споживачів;
- престиж наданих послуг;
- рекламна політика;
- характер і стиль відносин з клієнтами;
- образ персоналу підприємства;

- позиціонування підприємства;
- зовнішня атрибутика;
- образ споживача;
- рівень корпоративної культури

Таблиця 2.9

Характеристика основних бізнес-процесів підприємства

Назва бізнес-процесу	Опис	Оцінка за 10-ю шкалою	
		негативна	позитивна
Виробництво основних послуг	Основна зайнятість туристичного підприємства.	-	10
Виробництво додаткових послуг	Створення додаткових туристичних послуг як засіб розширення кількості надаваних послуг	-	10
Матеріально-технічне забезпечення	Необхідний елемент належної роботи підприємства, від якості якого залежить мобільність та потужність підприємства.	-	9
Кадровий менеджмент	Керуючий апарат основної рушійної сили підприємства.	-	9
Фінансовий стан	Одна з найважливіших характеристик стану підприємства.	-	8,5
Маркетинг	Виконує функцію визначення і задоволення людських і суспільних потреб в межах підприємства.	-	9
Інноваційний менеджмент	Являє собою самостійну галузь управлінської науки та професійної діяльності, яка спрямована на формування й забезпечення умов інноваційного розвитку будь-якої організації.	-	7
Екологічний менеджмент	Система управління діяльністю підприємства (організації) в тих чи інших її формах, напрямках, сторонах, які прямо чи непрямо стосуються взаємовідносин підприємства з навколишнім природним середовищем	5	-
Корпоративна	Сукупність моделей поведінки, які	-	8

культура	придбані організацією в процесі адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, які показали свою ефективність і розділяються більшістю членів організації.		
Імідж	Важливе відповідальне завдання для туристичних підприємств - створення репутації високої якості обслуговування гостей, яке забезпечується колективними зусиллями працівників всіх служб підприємства, постійним і ефективним контролем з боку адміністрації, проведенням роботи з удосконалювання форм і методів обслуговування, вивченню й впровадженню передового досвіду, нової техніки й технології, розширенню асортиментів і вдосконалюванню якості надаваних послуг.	-	10

Джерело: розроблено автором

Проаналізувавши узагальнену характеристику основних бізнес-процесів підприємства можна зробити висновок що, підприємство ще не досягло свого ідеалу у розвитку, проте все йде до цього. Важливо також звернути увагу на проблему екологічного менеджменту та направити сили на її вирішення.

2.3. Аналіз зовнішнього середовища та конкурентної позиції підприємства

Проведені в Україні економічні реформи створюють міцне підґрунтя для використання переважно економічних методів управління підприємством. Відбувається перехід від стихійного менеджменту до розвинутої системи управління. Значно зросла роль та значення розвитку конкурентних відносин на ринку, оскільки конкуренція є гнучким, селективним механізмом, який миттєво реагує на будь-які ринкові зміни та забезпечує ефективність, пропорційність і динамічність розвитку економіки, шляхом відбраковування з ринку підприємств, які виробляють неконкурентоспроможну продукцію. Розвинені конкурентні відносини стимулюють розвиток ефективного виробництва та

зумовлюють управління підприємства в умовах ринку, що передбачає більш раціональне використання ресурсів, пошук нових способів виробництва, оновлення технологій та асортименту продукції, впровадження виробничо-організаційних інновацій. Висока конкурентоздатність підприємства обумовлюється наявністю наступних трьох ознак:

- 1) споживачі задоволені й готові купити повторно продукцію цієї фірми (споживачі повертаються, а товару немає);
- 2) суспільство, акціонери, партнери не мають претензій до фірми;
- 3) працівники пишаються своєю участю в діяльності фірми, а сторонні вважають за честь трудитися в цій компанії.

У сучасних умовах в Україні відбувається посилення конкуренції, внаслідок чого керівники підприємств знаходяться в постійному пошуку нових (адекватних умовам конкуренції) інструментів управління підприємством і шляхів підвищення конкурентоспроможності. Однак з впровадженням нових технологій, прискоренням насиченості попиту, інтернаціоналізацією і ростом конкуренції і посиленням державного регулювання в промислових галузях, таких як верстатобудуванні, виробництві сільськогосподарської техніки – окремі оперативні методи управління вже не забезпечували збільшення обсягу продаж і підвищення конкурентоспроможності підприємств. Зниження накладних витрат, скорочення персоналу, збільшення виробництва і об'єднання операцій не могли зупинити падіння прибутку. Критеріями оцінки виробничої діяльності стали вже не тільки традиційні показники співвідношення доходів і витрат, але й організаційної і управлінської ефективності (товарообіг, прибуток на вкладений капітал тощо). В сучасній економічній науці існує багато визначень конкурентоспроможності підприємства, але на основі проведеного аналізу конкурентоспроможності підприємства, ми можемо зробити висновок, що всі ці визначення подібні відсутністю системного підходу до досліджуваного питання. На наш погляд, конкурентоспроможність підприємства – це відносна характеристика, що характеризує здатність

підприємства функціонувати та розвиватися у зв'язку з поставленими цілями відрізняючись своїм розвитком від розвитку конкуруючих фірм по степені задоволення своїми товарами (послугами) потреби людей і по ефективності виробничої системи у певному інтервалі часу, при існуючому рівні та характері впливу факторів зовнішнього середовища. Для забезпечення рівня конкурентоспроможності на ринку підприємство повинно мати конкурентні переваги. Конкурентні переваги – це такі характеристики, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами. Компанія може обійти своїх, конкурентів, тільки якщо вона здатна забезпечити собі певну відмінність від інших, яку зможе в майбутньому зберегти. Така відмінність має забезпечити більшу цінність для споживачів або створити порівнювану з конкурентами цінність при менших витратах. Конкурентні переваги забезпечуються наступними факторами: матеріальними або віртуальними; зовнішніми і внутрішніми; базовими або другорядними; направленними на підвищення якості об'єкту по стадіях його життєвого циклу (ресурсозбереження, зниження матеріаломісткості, трудомісткості, енергомісткості); стратегічними або тактичними; технічними, економічними, організаційними, психологічними, природно-кліматичними; спадковими або набутими [58].

Для дослідження зовнішнього середовища туристичного підприємства необхідно проаналізувати вплив основних факторів зовнішнього середовища у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз факторів макросередовища підприємства

Сфера макросередовища	Назва фактора	Оцінка впливу факторів макросередовища за 10-ю шкалою
1. Міжнародна	1.1. Менталітет	4

	1.2. Участь на ринку міжнародних туристичних послуг	9
	1.3. Політичні бар'єри	8
2. Політична	2.1. Законодавчо-правові	10
	2.2. Державний режим	10
3. Економічна	3.1. Рівень економічного розвитку країни	10
	3.2. Структура розподілу доходів між різними групами населення	10
	3.3. Структура видатків споживачів	10
4. Соціально - демографічна	4.1. Маркетинг демографічних послуг	9
	4.2. Урбанізація	8
5. Технологічні	5.1. Науково-технічний прогрес	9
6. Екологічна	6.1. Природні фактори	7

Джерело: розроблено автором

Отже після цього проведемо бальну оцінку основних конкурентів підприємства в таблиці 2.12. Основними конкурентами було обрано PEGAS Touristik та Coral Travel бальна оцінка проводилась за 5-ти бальною шкалою, де 1- мінімально, 5-максимально.

Таблиця 2.11

Бальна оцінка позицій підприємства серед головних конкурентів

Показники	Travel Professional Group	PEGAS Touristik	Coral Travel
Місце розташування	4	5	5
Середній рівень завантаженості	4	3	5

Популярність серед населення	5	4	5
Рівень професіоналізму персоналу	3	3	4
Якість основних послуг	4	4	4
Асортимент додаткових послуг	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
Якість рекламних засобів	5	4	5
Цінова політика	4	4	3
Всього	33	30	35

Джерело: розроблено автором

Таким чином, проаналізувавши отримані дані можемо сказати, що ТОВ «Travel Professional Group» поступається конкуренту Coral Travel, і лише на декілька пунктів іде попереду PEGAS Touristik.

Навіть найнадійніші туристичні компанії можуть опинитися в неприємній ситуації, коли трапляються непередбачені труднощі. Ніхто не застрахований від форс-мажорів, які пов'язані з готелями, авіакомпаніями, що порушують свої зобов'язання.

Однак, найнадійніші туроператори 2015 намагаються вийти з подібних неприємностей з мінімальними втратами. Саме цим вони і відрізняються від поганих туроператорів, для яких інтереси клієнта не стоять на першому місці. Рейтинг туроператорів по надійності для туристів, згідно проведеного опитування PORADUM.com.ua виглядає так:

- PEGAS Touristik
- Coral Travel
- TEZ TOUR
- ТОВ «Travel Professional Group»
- ТОВ «Наталі Турс

Отже, ТОВ «Travel Professional Group» не дивлячись на труднощі, з якими зіштовхнулись багато операторів нашої країни, залишається лідером по надійності серед споживачів.

Розробка плану розвитку підприємства готельно-ресторанної сфери повинна розпочинатись з аналізу факторів зовнішнього середовища, які, на жаль, часто перебувають поза сферою уваги й постійного контролю керівництва підприємства, але мають значний вплив на їх подальший розвиток.

Основне призначення аналізу зовнішнього середовища полягає у визначенні можливостей і загроз, на шляху розвитку підприємства, а також його стратегічних альтернатив. Аналіз зовнішнього середовища є складовою так названого SWOT аналізу. Завдання аналізу полягає у віднайденні реальних можливостей, для забезпечення конкурентних переваг підприємства [40].

Таблиця 2.12

SWOT – аналіз діяльності підприємства ТОВ «Travel Professional Group»

Можливості	Сильні сторони
Зростання кількості міжнародних та внутрішніх туристів. Зниження податкового тиску. Нормалізація розподілу доходів між різними групами населення на державному рівні. Неконфліктні відносини з конкурентами. Спрямування урядової політики щодо підтримки туристичного сектору.	Здатність до розширення потужностей. Заплановане розширення асортименту послуг. Збільшення валового доходу. Розширене використання інноваційних технологій. Якість послуг на високому рівні. Приток нових потенційно потужних кадрів.
Загрози	Слабкі сторони
Нестабільність курсу національної валюти. Підвищення цін на енергоносії. Зниження потужності трудового потенціалу підприємства. Високий рівень конкуренції у галузі, у регіоні.	Застарілі рекламні засоби. Відсутність чітких цілей і стратегії розвитку підприємства. Недостатній рівень ефективності маркетингових комунікацій. Плинність кадрів.

Джерело: розроблено автором.

Зміна макросередовища впливає на стратегічне становище підприємства на ринку та елементи мікросередовища.

У практичній діяльності готельно-ресторанного бізнесу можна використовувати різні методи реагування на зміни факторів навколишнього середовища, найпоширенішими з яких є:

- "пожежогасіння", або реактивний стиль управління. Це підхід, який передбачає реалізацію заходів управління після внесення змін;
- розширення сфер діяльності або диверсифікація виробництва послуг як засобу можливого зниження комерційного ризику при зміні факторів зовнішнього середовища;
- вдосконалення організаційної структури управління для підвищення його гнучкості. У цьому випадку компанія може створити стратегічні бізнес-підрозділи та інші гнучкі структури, орієнтовані на досягнення кінцевих результатів;
- стратегічний менеджмент.

Готельно-ресторанний бізнес повинен збирати стратегічну інформацію про зовнішнє середовище, яке найчастіше відбувається на неформальній та індивідуальній основі. Джерелами такої інформації можуть бути спеціальні органи (споживча спілка, державні та муніципальні органи), постачальники та посередники, споживачі послуг, сервісні організації (банки, реклама, аудитори). Фахівці та працівники підприємства також є важливим джерелом інформації про зовнішнє середовище[40].

Висновки до розділу 2.

Внутрішнє та зовнішнє середовища виступає у ролі своєрідної гарантії на повноцінне та продуктивне функціонування туристичного підприємства.

Аналіз внутрішнього середовища включає в себе розгляд цілей компанії, персоналу і та операційно-функціональної системи, а також ресурсів. Ці змінні зазвичай є результатом управлінських рішень, тобто вони характеризують виробничий цикл і вимагають уваги керівництва.

Аналіз зовнішнього середовища фокусується на конкурентоспроможності підприємства і низці факторів, таких як: демографічні, політичні, екологічні, економічні, технологічні і тд., котрі далі допомагають у визначенні слабких та сильних сторін підприємства, вказують на можливості та загрози.

У таких аналізах дуже важливо розглядати питання в широкому плані і враховувати всі можливі фактори, адже це може вплинути не тільки на репутацію та популярність підприємства, а й взагалі його існування на туристичному ринку.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «TRAVEL PROFESSIONAL GROUP»

3.1. Заходи, щодо мотивації та оплати праці на туристичному підприємстві

Ефективна командна робота працівників сприяє розвитку компанії, досягає цілей, які вона ставить перед собою, тому правильна організація мотиваційних процесів є необхідною умовою процвітання компанії. Менеджери часто не розуміють, які мотиви змушують підлеглих продуктивно працювати і переоцінюють важливість таких стимулів, як зарплата, безпека, надійність. Нематеріальні мотиви, такі як створення сприятливого психологічного середовища, висока ступінь відповідальності, можливості особистого розвитку та професійного зростання, визнання та схвалення, іноді відіграють найважливішу роль для працівників. Керівники туристичних компаній не приділяють належної уваги тому, що потреба у заохоченнях, тобто справедливій оплаті праці, зросла серед працівників. Для того, щоб винагорода була сприйнята як справедлива, вона повинна відповідати рівню ринку. Інакше працівники відчують, що їх експлуатують. Якщо працівник вважає, що він серйозно недоплачений, незадоволений роботою, то він має намір подати у відставку та знайти кращу роботу. Тому потрібно враховувати питання: "Чи вважають працівники свою винагороду справедливою?"

В умовах сучасної компанії найбільш ефективним є застосування комплексних методів мотивації персоналу. Це комплексні способи мотивації, актуальні на українському ринку, що розкриваються в таблиці 3.1.

Тож, одним із резервів підвищення ефективності системи стимулювання є вдосконалення системи оплати праці. Ще одним резервом підвищення ефективності системи стимулювання ТОВ «Travel Professional Group» є вдосконалення організації праці – вона включає встановлення цілей,

розширення виробничих функцій, збагачення ротації виробничого виробництва, використання гнучких графіків, поліпшення умов праці.

Таблиця 3.1.

Можливі елементи мотивації персоналу ТОВ «Travel Professional Group»

Вид матеріальної мотивації персоналу	Вид нематеріальної мотивації персоналу
Вдосконалення системи соціальних пільг і гарантій	Планування кар'єри працівників
Вдосконалення системи оплати праці	Оцінювання та підтримка виконаної роботи: оголошення подяки, нагородження дипломами.
Матеріальна допомога у випадку непередбачуваних обставин	Особиста увага (пряма / непряма) з боку безпосереднього начальника
Організаційна культура	Конституція (статут) підприємства; основні принципи управління та організації бізнесу; стиль керівництва. Розуміння та визнання цілей бізнесу. Зосередження на перспективі. Примирення спільних інтересів
Удосконалення організації праці	Постановка цілей, розширення виробничих функцій, збагачення робочої сили, обертання виробництва, використання гнучких графіків, поліпшення умов праці

Джерело: розроблено автором.

Резервом підвищення ефективності системи стимулювання ТОВ «Travel Travel Group» є вдосконалення системи соціальних виплат та гарантій, які мають особливе значення та доповнюють виконання тих зобов'язань, які традиційно розподіляються на заробітну плату.

Організація оплати праці передбачає:

- визначення форм і систем оплати праці працівників компанії;
- розробка критеріїв та встановлення бонусів за індивідуальні досягнення працівників та професіоналів компанії;
- розробка системи оплати праці працівників та професіоналів.

З вимог економічного законодавства можна сформулювати систему принципів оплати праці, які слід враховувати ТОВ "Travel Professional Group" при організації оплати праці:

- принцип винагороди витрат і результатів, що впливає з вищезазначених законів;

- принцип підвищення рівня заробітної плати на основі зростання ефективності виробництва, який зумовлений насамперед дією таких економічних законів, як закон про підвищення продуктивності праці, закон про зростання потреб. З цих законів впливає, що зростання заробітної плати має відбуватися лише на основі підвищення ефективності виробництва послуг;

- принцип матеріальної зацікавленості у підвищенні ефективності праці. Необхідно забезпечити не тільки матеріальну зацікавленість у певних результатах праці, але й зацікавленість працівника у підвищенні ефективності праці. Застосування цього принципу в організації заробітної плати сприятиме досягненню певних якісних змін у роботі всього економічного механізму.

Тож, згідно з вищевказаному слід розглянути такий важливий мотиваційний чинник як виплата премій. Типи премій або бонусів можна розділити на три типи:

- 1) Щомісячні бонуси. Розмір становить приблизно 1/3 основної зарплати. Він надається працівникам, результат яких вважається найкращим у своєму підрозділі за останній місяць. Премія вручається одному працівнику в кожному підрозділі.

- 2) Щоквартальні нагороди. Сума дорівнює середній фактичній зарплаті працівника, включаючи премії та надбавки. Вона виплачується трьом першим працівникам організації, незалежно від їх підрозділу, кожні чотири місяці.

- 3) Щорічний бонус. Виплачується найкращому працівникові за рік. Сума дорівнює трьом фактичним окладам працівника. Її виплачують раз на рік.

Для покращення ефективності матеріальної частини мотивації робітників, котрі відповідають за якість та обсяг туристичних послуг, пропонується змінити діючу систему оплати праці на нову. Суть його в тому, що заробіток працівника основного виробництва складається з двох частин:

- перша визначається фіксованою погодинною ставкою та реальним часом;

- друга – бонус за те, що фактична вартість робіт була нижчою за норму. Його значення визначається тарифною ставкою, з економічним часом і є коефіцієнтом, який визначає, яка частка заощадженого часу буде сплачена (від 0,3 до 0,7). Результатом є зниження витрат на оплату праці.

На практиці k коливається від 0,30 до 0,75 і найчастіше становить 0,50, тобто величина відрядного приробітку коливається від 30 до 75% основної почасової ставки й найчастіше становить 50%. Розширення діапазону значень коефіцієнта k від 0 до 1 дає можливість зробити нову систему від моменту стовідсоткового виконання норми більш гнучкою. При $k = 0$ вона перетворюється в просту почасову, а при $k = 1$ – в пряму відрядну систему оплати праці. При $0 < k < 1$ система зберігає свої властивості: забезпечує відносно зниження приросту заробітків працівників при перевиконанні встановлених норм.

Однак грошове стимулювання — то не єдиний і не завжди найефективніший спосіб мотивації підлеглих: багато науковців зазначають, що нематеріальна нагорода часом може вплинути більш помітно та ефективно.

Підвищення по службі або професійне зростання. Зачасту місце в корпоративній ієрархії виявляється для працівника куди більш важливим, ніж десятивідсоткова надбавка до зарплати. Якщо керівник хоче показати підлеглому, що цінує його старання, то може призначити його на вищу посаду. Немає необхідності змінювати штатний розклад і робити новий запис у трудовій книжці, достатньо привселюдно заявити про статус співробітника, що змінився, й підтвердити цим високу довіру до нього.

Вітання зі святами. Невеликі подарунки від фірми з нагоди весілля, дня народження, 8 березня і т.п. – підтвердження уважного ставлення керівництва: не тільки як до працівників, а й як до особистостей. Така увага цінується персоналом високо і є значущим стимулом.

Конкурси. Участь в конкурсах, а тим більше перемога в них стимулює персонал до досягнення високих результатів в роботі. Наприклад, у відділі маркетингу або реклами доцільно провести конкурс на кращу ідею або розробку. Для всього колективу можна влаштувати конкурс проектів або удосконалень. Варто особливу увагу звернути на організацію вручення нагородження. Це можна зробити в серйозній або жартівливій формі, але найкраще - на корпоративних заходах: чим публічніше нагородження, тим воно має більший ефект. Чим нагороджувати, компанія вирішує виходячи з можливостей свого бюджету і рівня доходу працівника. Буває, що нагороджують начебто цінним подарунком, але непотрібним або не відповідає конкретній людині. Це викличе тільки розчарування. Багато організацій в даний час практикують подарункові сертифікати. Такий подарунок не можна назвати стандартним, і кожен отримує можливість придбати потрібну йому річ.

Гнучкий графік. Можливість створення індивідуального графіка праці в межах, встановлених для всього підприємства, вже застосовується в багатьох компаніях по всьому світі. Варіації конкретної реалізації різні: в деяких підприємствах працівникам дозволено самостійно вибирати час початку та закінчення робочого дня, в інших фірмах виділяється один день для роботи в дистанційному режимі, так званому «homeoffice». Подібні заходи дозволяють, з одного боку, збільшити лояльність працівників, з іншого боку - оптимізувати продуктивність праці.

Зворотний зв'язок або соціопитування на підприємстві. Замість того щоб на вищому рівні вирішувати, які саме способи дозволять підвищити ефективність роботи персоналу, можна надати слово самим працівникам. Налагодивши систему обміну думками за допомогою тематичних нарад, конкурсу раціоналізаторських проектів або електронних листів, можна краще зрозуміти потреби співробітників. Мотивація персоналу, заснована на такому інтерактивному дослідженні, буде максимально точно та повно відбивати специфіку конкретної компанії.

Безкоштовне навчання або професійні курси. Запропонувавши бажаючим пройти стажування за рахунок компанії, можна покращити якість виконаної роботи та підвищити продуктивність праці на підприємстві таким чином: підвищити кваліфікацію співробітників, замотивувати їх на досягнення високих результатів. При цьому немає необхідності організовувати затратні семінари відомих бізнес-тренерів. У випадку якщо підприємство знаходиться у стані економічної кризи, можна спробувати знайти «тренерів» серед співробітників.

Тім-білдинг як передовий найцікавіший та найсучасніший спосіб нематеріальної мотивації запозичений з досвіду зарубіжних компаній. Тім-білдинг – це дії, спрямовані на створення міцної команди та покращення її ефективності. Тім-білдинг допомагає учасникам порозумітися одне з одним, сприяє формуванню командного духу, коли кожен вболіває за спільну справу, а не лише за власну частину роботи. Тімбілдинг – один із найефективніших прийомів управління персоналом. Його використовують не тільки комерційні компанії, але й громадські організації [35].

Ідея командних методів роботи, запозичених зі світу спорту, стала активно впроваджуватися в практику менеджменту в 60 – 70 роки XX століття. Сьогодні ж тім-білдинг є одним з найперспективніших моделей корпоративного менеджменту, що забезпечують повноцінний розвиток компанії, і є одним з найбільш ефективних інструментів управління персоналом, так як дозволяє торкнутися таких аспектів роботи з персоналом, як:

1. Розвиток командного духу в роботі співробітників компанії;
2. Можливість виявляти і реалізовувати особистісний потенціал співробітників;
3. Вказує на помилки в спілкуванні, що породжують взаємне незрозуміння між членами робочого колективу компанії;
4. Допомагає знайти варіанти вирішення конфліктних ситуацій;
5. Розвиває здатність швидко приймати рішення в критичних і нестандартних ситуаціях;

6. Виховує в співробітниках довіру до компанії і один до одного, прихильність цілям компанії;

7. Є вагомим методом нематеріальної мотивації персоналу, який дозволяє співробітникам відчувати увагу компанії до кожного її співробітника, що, в кінцевому результаті, дозволяє створити згуртований та креативний колектив однодумців. [55]

Основний результат участі колективу у тренінгу – підвищення загальної ефективності роботи команди – це комплексний результат, складаний з впливу різних факторів [57]:

1. Нормалізується атмосфера і відносини всередині колективу, співробітники більш продуктивно вирішують конфліктні ситуації.

2. Учасники тренінгів отримують навички ефективного спілкування, вчаться налагоджувати взаємодію, знаходити спільну мову.

3. Учасники розуміють необхідність розподілу ролей в команді, вчаться використовувати ресурси кожного учасника команди.

4. Підвищується рівень мотивації і лояльності до компанії, зменшується плинність кадрів, виникає бажання співпрацювати з колегами по роботі, ділитися досвідом.

5. Співробітники більш відкрито обговорюють проблеми та шляхи їх вирішення, вчаться аналізувати минулий досвід, робити висновки, враховувати помилки, використовувати ресурси.

6. Виникає більш чітке розуміння цілей і завдань підрозділів та відділів, формуються конкретні навички ефективної командної взаємодії.

7. Виникає розуміння необхідності злагоджених дій для досягнення спільної мети, підвищується рівень ініціативності співробітників, рівень довіри в колективі, співробітники вчаться слухати і чути колег.

Необхідність побудови дружної умотивованої команди в ефективному розвитку компанії обумовлена багатьма факторами, і перш за все тим, що міжособистісні стосунки в групах суттєво впливають на рівень ефективності

всієї команди в цілому і, таким чином, впливають на кінцевий результат компанії.

Корпоративні свята це невід'ємна частина корпоративної культури будь-якої фірми. Спілкування з колегами в неформальній обстановці поліпшує атмосферу в колективі й сприяє зміцненню відносин у команді. Таке свято щось більше, ніж просто розвагу людей, це привід згуртувати колектив, один зі способів формування команди, гарна можливість виховати патріотичне відношення співробітників до фірми. До цілей корпоративних свят можна віднести:

- Формування корпоративної культури організації, транслявання її цінностей;
- Підведення підсумків роботи компанії;
- Спілкування, налагодження відносин (частіше із зовнішніми організаціями, але, можливо, і між співробітниками даної фірми, особливо, якщо колектив зложився недавно);
- Прояв турботи про колектив з боку керівництва;
- Командоутворення;
- Створення іміджу (як правило, в очах зовнішніх замовників, партнерів);
- Презентація нових стратегій та рішень у розвитку компанії;
- Нагородження кращих співробітників і мотивація для інших;
- Навчання в ігровій формі, або доповнення до навчання і до командоутворюючих тренінгових програм;

3.2. Розроблення пропозицій щодо нематеріальної мотивації на туристичному підприємстві

Формування та впровадження систем мотивації працівників не є одномоментною справою, це досить тривалий, розрахований не на один рік,

процес внесення істотних змін в діючі системи стимулювання, поступової їх зміни. Звідси доцільність розробки перспективного плану проведення такої роботи. План повинен ґрунтуватися на докладному аналізі, потреб в стимулюванні поведінки, оцінці необхідних коштів на впровадження систем. Якщо виявиться, що бажано було б піти на широке застосування систем мотивації поведінки, то, орієнтуючись на можливі обсяги коштів на ці цілі, слід визначити пріоритети щодо перетворення діючих систем, тобто з яких ділянок, яких груп працівників доцільно починати роботу, на які доцільно переносити роботу далі і т.д.

Тож, задля поступового та успішного введення запропонованих методів нематеріального стимулювання доцільно створити орієнтовний план дій.

1) Підготовка. Генеральному директорові потрібно повідомити працівникам про плани компанії, розглянути конкретні заходи, зокрема, під час загальних зборів. Проводити подібні наради для всіх співробітників великого підприємства одночасно досить складно, тому можна доручити PR-відділу скласти лист від імені гендиректора - щоб викласти положення майбутніх заходів в докладній і доступній формі.

2) Вивчення свого персоналу. PR-відділу необхідно провести звіт за категоріями співробітників. Даний документ дозволить зрозуміти загальний портрет свого колективу - розуміючи вікові групи, їх освіту, досвід, спеціалізацію та ін. В звіті потрібно вказати, які відділи компанії працюють на підтримку щоденної діяльності, які - на результат.

3) Аналіз систем мотивації співробітників з інших компаній. Відділ кадрів або маркетологи повинні визначити зарплати і компенсаційні пакети в конкуруючих компаніях для свого персоналу аналогічної групи. За даними аналізу можуть бути встановлені стимули, які підійдуть у роботі компанії.

4) Нарада. На даному етапі має бути проведення опитування співробітників (можна ґрунтуватися на анонімному анкетуванні). Можна запропонувати розстановку пріоритетів з різних видів стимулів. Для зручності

можлива роздача різних анкет, в залежності від відділів своєї фірми. Завдяки такій аналітиці генеральний директор разом з керівником відділу кадрів зможе визначити відповідні стимули для персоналу.

5) Інформування персоналу. Після опитування і перед впровадженням своєї системи мотивації потрібно обов'язково поінформувати співробітників - розповісти про терміни введення нововведень, плановані заходи. Оскільки у співробітників в іншому випадку може виникати відчуття обману.

Приступаючи до пропозицій по мотивації персоналу першочергово варто згадати найпопулярніший та найдешевший спосіб нематеріальної мотивації, який використовується у всіх компаніях – публічне визнання або похвала працівника за окремі заслуги та індивідуальний внесок у роботу компанії. Зважаючи на час технологічного прогресу, можна також створити внутрішній корпоративний сайт, де у розділі «Кращі працівники» будуть розміщені фото та певна інформація про них. Таким чином, буде створений ефект позитивного нагадування і розповсюдження позитивного відгуку про певного співробітника. Необхідно пам'ятати, що виділяючи конкретних працівників, інші можуть образитися. Тому, якщо всі фахівці внесли приблизно однаковий внесок у розвиток компанії, їх заслуги потрібно відзначати. Не можна робити акцент тільки на одному фахівцеві. В іншому випадку в колективі спалахне конфлікт. При цьому можна окремо дякувати найкращому співробітнику можна, якщо він дійсно досяг успіху.

Написання листа вдячності як фізичне нагадування про визнання схоже з попередньою пропозицією. Лист або листівка подібна до фото на дошці пошани але вже на робочому місці працівника, що дозволяє йому пам'ятати про свою важливість в команді, перебуваючи за своїм робочим місцем, котре цим самим стає комфортною зоною для працівника.

Створення корпоративного сайту також позитивно вплине на кооперування персоналу та керівництва, адже створивши розділ з нагальними питаннями та опитуваннями можна створити ефект зворотного зв'язку.

Зворотний зв'язок є надзвичайно важливим для керівництва, тому що так можна спостерігати ставлення працівників до чогось, дізнатись їх думку та рівень задоволення робочою обстановкою і умовами праці. Зворотний зв'язок також позитивно впливає на думку підлеглих про керівництво, так як вони розуміють, що їх голос важливий і керівники спираються на вихідну статистику приймаючи нові рішення відносно управління.

Популярності набирають тім-білдінги на підприємствах і доцільним буде ввести цю процедуру на підприємстві «Travel Professional Group» як регулярний необхідний елемент робочого процесу. Правильна побудова професійних комунікацій усередині колективу – запорука продуктивної співпраці працівників всіх ланок господарської діяльності компанії. Саме внутрішній настрій підлеглого значно позначається на його працездатності, тому кожен наймач зацікавлений в тому, щоб побудувати сприятливу трудову атмосферу. Аби такі тренінги мали мотивуюче значення, необхідно притримуватись наступних умов:

- 1) Тренінг адресується саме тим, кому він потрібен. Без інтересу учасників сам процес ніяк не вплине позитивно, можливо, навіть негативно;
- 2) Працівники заздалегідь попереджені про тренінг;
- 3) Працівники розуміють, що їх розвиток необхідний компанії;
- 4) Працівники розуміють, що тренінг – це не примусовий захід, а заохочення;
- 5) Тренінг викликає подив і цікавість;
- 6) Виключені каральні заходи і докори;
- 7) На тренінгах передбачені підказки, як можна виконати завдання краще

Введення тім-білдінгів, як обов'язкової частину робочого процесу з метою мотивації праці є необхідним, адже це всебічно охоплює більшість процесів нематеріальної мотивації за рахунок різновидів таких тренінгів за

метою та способом їх проведення. Що важливо, тім-білдинг вирішуватиме більшість соціальних проблем та конфліктів на підприємстві такі як:

Ситуація 1. Низька мотивація співробітників. Люди ходять на роботу без прагнення щось поліпшити в своїй діяльності. Механічно виконують свої обов'язки і чекають кінця робочого дня. Якщо є можливість – ухиляються від виконання завдань. Відповідно, низька продуктивність праці, колектив роздирають сварки, спонукати співробітників на підкорення якихось нових вершин рішуче неможливо.

Ситуація 2. Організаційні зміни в компанії – злиття, поглинання, дроблення або об'єднання департаментів і так далі. Виявляється в нових умовах співробітники можуть відчувати себе чужими у компанії, кинутими, ущемленими, відчувати брак уваги. Тім-білдинг в цих умовах дозволяє інтегрувати працівників в нове корпоративне середовище.

Ситуація 3. Конфлікти всередині колективу. Маються на увазі не разові сварки співробітників, а постійні напружені взаємини між людьми (наприклад, з кар'єрних причин), що заважають роботі. Заходи з командоутворення дають можливість виявити точки дотику навіть найбільш непримиренних суперечальників і перетворити конкуренцію в співробітництво.

Окрім мотивації персоналу, як фінального результату, завданням тімбілдингу є формування команди і варто наголосити на тому, що поняття «команда» і «група» є різними за якісними показниками.

Таблиця 3.3

Різниця міжособистісних устроїв у відносинах між співробітниками

Команда	Група
• Боротьба за особисту перевагу не заохочується. Потрібні і необхідні взаємні поступки для максимізації колективного результату. • Усі члени команди глибоко задіяні в процесі виконання завдань. • Члени команди готові використовувати	• Першочерговими є особисті інтереси, в користь яких член групи може відмовитися від спільних цілей. • Підхід до роботи формальний, працівники з нетерпінням чекають кінця робочого дня. • Комунікація в команді стосується

свої навички для вирішення загальних завдань. • Учасники відкрито обговорюють ідеї та обмінюються інформацією. • Пропозиції інших співробітників підтримуються та приймаються без опору. • Конфлікт сприймається як можливість для народження нових ідей і не гальмує просування до мети.	головним чином особистих питань. • Ідеї реалізуються із труднощами.. • Деякі члени групи не довіряють іншим, вони очікують від них негативних кроків і думок. • Конфлікти сповільнюють роботу, сторони не намагаються домовитись, але проти переможної мети, навіть на шкоду справі.
---	--

Джерело: розроблено автором.

Регулярне проведення таких тренінгів гарантує: регулювання та вирішення конфліктних ситуацій, виявлення і реалізування особистісного потенціалу співробітників компанії, розвиток командного духу, виховання у співробітників довіри до керівництва та компанії в цілому і створення позитивного ставлення до своєї роботи, що в комплексі позитивно вплине на особисту та колективну мотивацію.

3.3.Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Персонал підприємства є тим активом підприємства, який передбачає менше контролю над собою та очікує своєчасну і гідну економічну, психологічну та кар'єрну винагороду за високопродуктивну й високоякісну працю. В наш час саме мотивація і стимулювання до праці, можливість реалізуватися як особистість і як фахівець здатні втримати талановитих і перспективних управлінських працівників на підприємствах в конкурентних умовах. Але, часто трапляються випадки, коли при значних витратах на мотивування працівників віддача персоналу залишається на низькому рівні, а як результат, в прагненні мотивувати своїх працівників підприємство отримує зворотній демотиваційний ефект, що прямо впливає на організаційний розвиток підприємства.

Основною причиною відсутності мотивації праці є незадовільна політика кар'єрного зростання. Для вирішення даного завдання і уникнення можливих негативних наслідків, кожне підприємство повинно мати план кар'єрної політики і просування по службі, де доцільно вказувати послідовність посад, які може займати менеджер у перспективі. На жаль, на багатьох підприємствах у працівників відсутня фундаментальна мотивація щодо здійснення ефективної діяльності. Як наслідок, робітники не хочуть брати на себе відповідальність за прийняття та реалізацію управлінських рішень, не ототожнюють себе із підприємством, на якому працюють, не розуміють необхідності досягнення єдності особистих інтересів та інтересів підприємства.

Захід щодо навчання персоналу в ТОВ «Travel Professional Group» дасть можливість знизити плинність кадрів до 0, тобто у плановому році, із впровадженням запропонованого заходу, не буде працівників, які звільняться за власним бажанням, оскільки, будуть створені такі умови праці на підприємстві, які дадуть можливість бути конкурентоспроможним роботодавцем з привабливими робочими місцями, а також завдяки ефективній системі мотивації збільшиться продуктивність праці на 1,5%.

Економічний ефект (ΔP) від зниження плинності кадрів (зниження плинності кадрів впливає на збільшення продуктивності праці, що, в свою чергу, впливає на збільшення виручки або обсяг виробництва).

$$\Delta P = \frac{K_t * 0,3 * Z * A}{100} \quad (3.1)$$

де ΔP - збільшення обсягу діяльності (виручки, виробництва товарів і послуг) за рахунок зростання продуктивності праці і зниження плинності кадрів (грн.);

K_t - зниження коефіцієнта плинності (%) за рахунок покращення мотивації персоналу, вирішення соціальних проблем та інших заходів;

Z - кількість працівників у звітному році (осіб);

A - продуктивність праці звітного року (грн./чол.)

0,3 - середня зміна продуктивності праці в залежності від зміни коефіцієнта плинності кадрів (1% плинності підвищує або знижує продуктивність праці на 0,3%);

Коефіцієнт плинності кадрів був на рівні 0,01 %.

$$A = \frac{\text{ЧД}}{Z} = \frac{21397000}{253} = 84573 \text{ грн.}$$

$$\text{Економічний ефект: } \frac{0,01 \times 0,3 \times 253 \times 84573}{100} = 6419 \text{ тис. грн.}$$

Отже, чистий дохід від реалізації збільшиться на 6419 тис. грн.

Єдиного правила або кращого методу мотивації не існує. Часто нематеріальні способи винагороди допомагають досягти бажаного результату набагато швидше, ніж грошові виплати. Найкраще рішення – це використання комплексу заходів, спрямованих на стимулювання роботи персоналу.

Тож, аби максимально використати стимулюючі методи та збільшити продуктивність, необхідно їх поєднувати. Це сприятиме тісним стосункам між ними, оскільки використання лише одного методу не стимулюватиме творчу активність працівників для досягнення цілей компанії.

Ефективне корпоративне управління значною мірою залежить від використання налагодженого механізму стимулювання. З огляду на світовий досвід мотивації на роботі, можна стверджувати, що теоретична основа для створення такого механізму існує, але її слід вдосконалювати, враховуючи результати мотиваційного моніторингу та адаптуючись до особливості трудової ментальності українців, економічної ситуації в країні.

Висновки до розділу 3.

У даному розділі були розглянуті поняття та види матеріальної та нематеріальної мотивації, наведено їх приклади та принцип дії, більша частина прикладів були взяті з методик зарубіжних туристичних фірм. Було виявлено популярну помилкову думку про те, що для працівника найголовнішим стимулом є заробітна плата, адже матеріальна винагорода – не єдиний і не завжди найефективніший спосіб мотивації підлеглих: багато науковців зазначають, що нематеріальна нагорода часом може вплинути більш помітно та ефективно.

У плані нематеріальної мотивації було запропоновано підтримувати відому ідею «дошки пошани», проте дещо модернізовану і введення та розробку масштабного плану зі щорічного проведення тім-білдингу. Тім-білдинг показав себе, як дієвий та сучасний метод стимулювання працівників, перетворення групи на команду з колективним духом, створення комфортної та плідної атмосфери на робочому місці.

РОЗДІЛ 4. ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

4.1. Характеристика технічного та програмного забезпечення автоматизації робіт на підприємстві

Однією з найбільш значущих особливостей системи суспільних відносин розвинених країн є інформатизація. Людство вступило в стадію розвитку цивілізації, в якій інформація та знання відіграють вирішальну роль у всіх сферах людської діяльності. У той же час інформація стає найважливішим фактором економічного зростання сучасного суспільства. Зрозуміло, що технологічний прогрес сьогодні є не лише головним фактором забезпечення процвітання нації, але й найважливішою умовою процесу її сталого розвитку. У той же час пріоритет слід віддавати інформаційним технологіям, які завдяки своїм специфічним властивостям каталізаторів будуть активно сприяти технологічному прориву країни не лише в інформаційному полі, а й у багатьох інших не менш важливих сферах.

У сучасному інформаційному суспільстві зростає значення інформації як товару. Це є наслідком загального зростання інформаційних потреб та вираження розвитку галузі інформаційних послуг. Про це свідчить посилений внесок інформаційного сектору у створення національного багатства. Автоматизація та широке використання електронних технологій стають одним із найактуальніших завдань туризму. Створення потужних комп'ютерних систем бронювання для розміщення та транспорту, екскурсійних та культурно-рекреаційних послуг, впровадження новітніх технологій у туристичній галузі, інформація про наявність та доступність окремих видів доріг, маршрутів, туристичних варіантів країн та регіонів – цілий комплекс цих питань інтеграційні процеси включені до програми поточної та майбутньої діяльності Всесвітньої організації туризму.

Туризм, як галузь народного господарства країни, може бути продуктивним і дуже прибутковим при вирішенні комплексу питань, які відповідають, з одного боку інтереси регіонів і організацій, що займаються туризмом, наявністю постійного і стійкого джерела доходу, і з іншого боку – інтереси кінцевих споживачів послуг – туристів з усіх країн світу. Саме через високої прибутковості туризму, особливо міжнародного, уряди багатьох країн активно беруть участь в створенні туристичної інфраструктури.

Туризм крім того, прискорює розвиток низки галузей економіки: будівництва, виробництва товарів підвищеного туристського попиту, міського господарства та інших.

Серйозна конкурентна боротьба зумовила в країнах з розвиненою ринковою економікою розробку програм підвищення якості туристичного продукту, неможливого без впровадження в туристичних компаніях сучасних систем автоматизації діяльності.

Повноцінне функціонування турфірми без комп'ютера неможливе. Однак в деяких турфірмах комп'ютер з принтером застосовують як друкарську машинку, в основному для набору тексту і друку документів. Тим часом на ринку інформаційних послуг розроблені десятки спеціалізованих комп'ютерних програм, що автоматизують роботу туристичної фірми.

Сучасний туристичний бізнес тісно пов'язаний з обробкою великих потоків інформації. Це можуть бути листи бронювання авіаквитків, готелів і т.п., дані про склад груп, анкети, заявки турагентств і багато іншого. У туристичному офісі комп'ютер виконує цілий ряд функцій: з його допомогою накопичується і обробляється інформація, складаються бази даних, розробляються і виготовляються фірмові бланки, переводяться і перевіряються документи, ведуться облік, звітність, податкове планування і т.д.

Вибір конфігурації комп'ютера залежить від наступних факторів:

- 1) вихідної технології, прийнятої в фірмі;
- 2) сукупності вирішуваних завдань;

- 3) обсягу інформації, що переробляється;
- 4) режиму роботи (автономний, мережевий);
- 5) розміру офісу;
- 6) ергономічних факторів;
- 7) фінансового стану турфірми і ін.

Придбання персональних комп'ютерів для офісу новоствореної турфірми доцільно у вигляді оптової закупівлі, що дозволяє знизити витрати на 10-20%.

Багато турфірм притримуються тактики поетапної модернізації комп'ютерів (нарощування оперативної пам'яті, заміна жорстких дисків, впровадження мультимедійних приставок, факс-модемних пристроїв і т.д.). Однак цей шлях не завжди ефективний, так як застарілі базові моделі материнських плат в ряді випадків не дозволяють проводити таку модернізацію.

На комп'ютерному ринку в даний час можна вибрати комп'ютер будь-якого призначення, характеристик, конфігурації, дизайну і т.д. : все вирішують перераховані вище вимоги, які визначають його вартість. При цьому необхідно враховувати, що для стійкої роботи додатків та розширень в операційній системі Windows обсяг пам'яті часто важливіше потужності процесора. Комп'ютер з процесором 3 ГГц, оперативною пам'яттю від 512 Мб буде працювати стабільно і швидко при виконанні практично всіх завдань, що виникають у повсякденній роботі персоналу турфірми. Велике значення має взаємна відповідність характеристик всіх елементів комп'ютера, особливо материнської плати, процесора і пам'яті. Дорога відеокарта з великим об'ємом пам'яті (512 Мб) потрібна тільки для роботи зі складною 3D-графікою. Практично всім додаткам, з якими доводиться працювати співробітникам турфірми, досить дешевої відеокарти з 64 Мб пам'яті.

При перебоях в подачі електроенергії необхідно придбати пристрій безперебійного живлення – UPS. При відключенні електрики воно дозволяє

попрацювати ще кілька хвилин – цього цілком достатньо, щоб коректно завершити роботу всіх програм, зберегти дані і вимкнути комп'ютер.

До комп'ютера зазвичай додається велике програмне забезпечення, в тому числі пакет Microsoft Office (містить офісні додатки Word, Excel, PowerPoint, Access і Outlook).

Використання портативних комп'ютерів (ноутбуків) в офісі турфірми недоцільно. Вони дорожче стаціонарних моделей і менш зручні для тривалої роботи. Портативні комп'ютери дуже зручні для менеджера, що виїжджає в іншу країну (місто) для ознайомлення з новим туристичним маршрутом.

В офісах «Travel Professional Group» за кожним менеджером закріплений портативний ноутбук фірми ASUS, факс/принтер/сканер, стаціонарний телефон, пристрої бездротової комп'ютерної зв'язку Wi-Fi і WiMAX. Зазвичай офіси по площі не є великими, тому за ергономічними правилами доцільно використовувати портативні комп'ютери для роботи.

Сучасні автоматизовані системи призначені для використання: менеджерами турагентств для роботи з клієнтами і постачальниками: оформлення турів, підготовка заявок туристів, виписка путівок, підготовка звітів туроператорам; бухгалтерами, провідними повний фінансовий облік взаєморозрахунків з клієнтами та постачальниками (повний бухгалтерський податковий облік і звітність); керівниками, які потребують системі управління підприємством, повної і достовірної аналітичної інформації.

Актуальність цього дослідження полягає в тому, що розробка і впровадження автоматизованої системи роботи з клієнтами турфірми зумовить успішну реалізацію якісного туристичного продукту споживачеві і буде одним з основних джерел існування туристичного підприємства.

Система інформаційних технологій, що використовуються в туризмі, складається з комп'ютерної системи резервування, системи проведення телеконференцій, відеосистем, комп'ютерів, інформаційних систем управління, електронних інформаційних систем авіаліній, електронної пересилки грошей,

телефонних мереж, рухливих засобів повідомлення і т.д. При цьому необхідно зазначити, що ця система технологій розгортається НЕ тур агентами, готелями або авіакомпаніями кожним окремо, а усіма ними. Більш того, використання кожним сегментом туризму системи інформаційних технологій має значення для всіх інших частин. Наприклад, системи внутрішнього управління готелем можуть бути пов'язані з комп'ютерними глобальними мережами, які забезпечують, в свою чергу, основу для зв'язку з готельними системами резервування, які, вже у зворотному напрямку, можуть бути доступні турагентам через їхні комп'ютери. Отже, ми маємо справу з інтегрованою системою інформаційних технологій, яка поширюється в туризмі. З вище викладеного стає ясно, що в туристичній індустрії поширюються не комп'ютери, які не телефони, які не відеотерміналів самі по собі - тут функціонує система взаємопов'язаних комп'ютерних та комунікаційних технологій.

Сучасний рівень розвитку турбізнесу і жорстка конкуренція в цій області надають особливу важливість інформаційних систем туристичних фірм. Функціональні можливості цих систем повинні забезпечувати введення, редагування і зберігання інформації про турах, готелях, клієнтів, про стан заявок, передбачати виведення інформації в формі різних документів: анкет, ваучерів, списків туристів, описів турів, готелів, розраховувати вартість турів з урахуванням курсу валют, знижок, контролювати оплату турів, формування фінансової звітності, експорт-імпорт даних в інші програмні продукти (Word, Excel, бухгалтерські програми) та інші можливості. Ці системи не тільки прискорюють процес розрахунків і формування документів, але і можуть зменшувати вартість послуг (турпакета).

Як відомо, програмне забезпечення (ПЗ) – це комп'ютерні програми і дані, призначені для вирішення певного кола завдань і зберігаються на машинних носіях. Системне ПЗ - основа роботи комп'ютера, операційна система (Windows і ін.), Потім до нього додається прикладне ПО - набір різних

комп'ютерних програм, вибір яких залежить від специфіки діяльності (текстові та графічні редактори, програми для роботи зі звуком та зображенням і т. д.). Прикладне ПО зазвичай ділять на стандартне, яке можна використовувати на більшості підприємств незалежно від сфери діяльності, і спеціальне / спеціалізоване ПО.

До спеціального ПО в галузі туризму відносять комплексні системи автоматизації діяльності туристської фірми. Програмні комплекси «Майстер-Тур», «САМО-Тур» і «САМО-Турагент», Turwin MultiPro, «АероПринт Плюс"», «Сам собі тур», «Майстер-Агент», «Тур1», «1С-Рарус: Турагентство»

Таблиця 4.1

Види та характеристика спеціалізованого програмного забезпечення туристичних підприємств

Назва	Основні характеристики
Майстер-Тур	Формування туристичного продукту, контроль договорів і строків їх завершення, оформлення будь-якої кількості туристів до однієї або кількох путівок одночасно
САМО-Тур	Програмний продукт для автоматизації роботи туристичних операторів, що працюють у сегменті в'їзного туризму
САМО-Турагент	Облік реалізованих турів, облік платежів за заявками, ведення архіву постійних споживачів, контроль роботи кожного менеджера, он-лайн пошук та бронювання турів
Майстер-Агент	Призначена для автоматизації діяльності туристичного агентства. Дозволяє завантажувати ціни операторів для подальшого пошуку по даті заїзду, країні, готелю і ціні. Допомогає швидко оформляти заявки, автоматично формувати і друкувати безліч документів - листи бронювання, путівки, договори і ін.;
АероПринт Плюс	Програмний комплекс, призначений для автоматизації друку авіаквитків на будь-яких бланках. Маска квитка автоматично заповнюється з систем бронювання GABRIEL, AMADEUS, СИРЕНА, WORLDSPAN, GALILEO. Дозволяє легко і наочно

	редагувати і додавати нові бланки, забезпечує друк різних платіжних документів, супроводжуючих продаж авіаквитків, формує базу даних по проданих квитках і інших послугах, що дозволяє отримувати будь-які види звітності
--	---

Джерело: [53]

Основний функціонал перерахованих програм зводиться до формування і реалізації туру, а саме:

- здійснення різноманітних операцій для роботи з даними;
 - оптимізація та автоматизація управління туристичним підприємством з урахуванням контролю процесу продажів, змін кон'юнктури ринку і т.д .;
 - формування різних туристичних програм: групових або індивідуальних, по одній або кільком країнам;
 - визначення порядку розрахунку туру;
 - оперативне оформлення замовлень;
 - автоматичне комплектування турпакета і формування прайс-листів;
- електронна документація автоматизація офіс турфірма
- створення довідників з будь-якого сегменту туристського продукту;
 - контроль завантаження рейсів і готелів з урахуванням квот місць;

До стандартного ПО відносять пакети офісних програм, а також комп'ютерні системи, що дозволяють автоматизувати внутрішню діяльність будь-якого підприємства. Для туристичної фірми ці системи дозволяють вести довідкові бази даних по клієнтам, партнерам, готелям, транспорту, посольствам, а також вести облік турів і платежів, прийом замовлень і роботу з клієнтами, формування вихідних документів, забезпечувати формування бухгалтерської звітності та імпорт-експорт даних в спеціалізовані бухгалтерські програми, такі, як 1С та ін.

З плином часу вимоги до автоматизації ділових процесів зростають. І якщо колись ставилося завдання автоматизації окремих ділянок роботи підрозділів, що призвело до наявності великої кількості розрізнених

програмних продуктів, то тепер основне питання - організація комплексної системи оперативного управління. Саме цей підхід дозволяє найбільш ефективно вирішити задачу автоматизації.

Підвищення ефективності процесів обслуговування клієнтів, краще задоволення потреб кожного окремого туриста можливе лише при активному використанні Інтернет-ресурсів.

Аналіз потреб суб'єктів туризму та користувачів їх послуг дозволяє констатувати, що інформаційні технології повинні відповідати таким основним вимогам:

- бути достатньо простим та доступним у використанні, що важливо для споживачів, які не належать до категорії фахівців з автоматизації;
- відповідати критерію швидкого повернення та вимагати мінімальних витрат на оплату праці та фінансових ресурсів для забезпечення роботи;
- характеризуватися широкими можливостями та гнучкістю у розвитку та вдосконаленні (доповнення);
- вміти самостійно поширювати відкриту інформацію з метою залучення нових клієнтів та споживачів; мати якомога більше інформації та можливість пропонувати альтернативні варіанти пропонованих туристичних послуг тощо.

Використання сучасних інформаційних технологій підвищує безпеку та якість туристичних послуг. В даний час туризм використовує глобальні системи дистрибуції, які забезпечують швидке та зручне бронювання квитків, бронювання готелів, прокат автомобілів, обмін валют, бронювання квитків на спортивні та культурні заходи тощо. Найбільшими глобальними системами дистрибуції на міжнародному ринку туристичних послуг є AMADEUS, Worldspan, Galileo, Sabre (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

Глобальні розподільчі системи

Показники	Sabre	Amadeus	Galileo	Worldspan
К-ть працівників	9000	3654	Дані відсутні	3200
Розподіл	Більше 59000 турагентств	54405 турагентств у 198 країнах	Більше 52000 турагентств у 116 країнах	20210 турагентств у 60 країнах
Доходи	2,5 млрд. дол. США	1,6 млрд. євро	1,6 млрд. дол. США	Дані відсутні
К-ть бронювань	467,1 млн.	393,9 млн.	345,1 млн.	Дані відсутні
Постачальники	450 авіакомпаній, 53000 готелів, 54 компанії з прокату автомобілів	480 авіакомпаній, 54641 готелів, 47 компаній з прокату автомобілів	425 авіакомпаній, 60000 готелів, 23 компанії з прокату автомобілів, 430 туроператорів	533 авіакомпаній, 47000 готелів, 45 компаній з прокату автомобілів

Джерело: [53]

Компанія Travel Professional Group з 2017 року використовує CRM-систему TourSPO – ексклюзивно розроблена система для агентств франчайзингової мережі Travel Professional Agency, яка надається менеджерам абсолютно безкоштовно, і її використання є обов'язковою умовою при вступі агентства в мережу. Вона враховує всі особливості роботи агента і дозволяє максимально її спростити, будучи універсальним помічником для кожного менеджера.

Ознайомитись з функціоналом системи можна одразу ж на сайті туроператора, де є відео з вебінару для співробітників, в якому детально описані алгоритми та послідовність роботи у системі.

Інтерфейс системи досить простий, проте має у собі багато зручних і необхідних в роботі менеджера функцій, головними з яких є:

- 1) Фінансовий Модуль – ця функція легко і з точністю розкладе всі грошові потоки з урахуванням актуальних курсів валют.
- 2) Воронка Продажів – розподілить всі запити по менеджерам і допоможе відстежити ефективність кожного з них.
- 3) Модуль сповіщень – нагадає як співробітникам, так і туристам про всі важливі події. Його гнучке налаштування дозволить посилити лояльність і реанімувати втрачених клієнтів.
- 4) Бухгалтерський Модуль – дозволить за лічені секунди рознести оплати туристів згідно із заявками і сформувати оплати в ТО.
- 5) Пошук – вбудований пошуковик за наявними турами у туроператорів з можливістю створення добірок і наскрізним бронюванням.
- 6) Сповіщення – гнучкі налаштування поштових подій. У турагента є можливість відправки повідомлень і нагадувань по різних каналах (Viber, SMS, E-mail), що спрощує і оптимізує його роботу.
- 7) Документи – автоматичне формування необхідних документів. Можна скласти договір з туристом під кожного з ТО, прибуткові ордери, рахунок на оплату тур послуг, система з самостійно сформує, заповнить і надішле туристу.

До всього вище переліченого, в даній системі можна відстежувати статистику, контролювати робочий час співробітників, користуватися IP-телефонією і багатьом іншим. Крім того, в системі існує скрипт продажу – необхідний для агента інструмент, що допомагає грамотно виявити потреби туристів і пройти всі етапи продажів від зацікавленості до закриття заявки після повернення з туру.

Для ще більшої зручності у користуванні 5 травня 2019 року було розроблено вбудований пагін TourSPO для Інтернет-браузера Google Chrome.

Можливості розширення:

- 1) Сповіщення про вхідні запити
- 2) Перегляд останніх вхідних запитів.
- 3) Швидкий перегляд актуальних курсів.
- 4) Автоматичне заповнення паспортних даних туристів в панелі оператора.

Тож, можна зробити висновок, що дана CRM-систему TourSPO є сучасною комплексною системою, яка поєднує у собі всі необхідні для менеджера функції у роботі з клієнтом та продажем туристичних послуг.

4.2. Аналіз Інтернет-контенту підприємства

Інтернет здатний надати туристичному підприємству широкі можливості, зорієнтувавши рекламне звернення на потрібну цільову аудиторію. Однією з основних переваг інтернету є надзвичайно швидкий зворотний зв'язок зі споживачами рекламної інформації. Ця унікальна особливість дозволяє гнучко змінювати всю стратегію рекламної кампанії безпосередньо під час її проведення. Таким чином, реалізується можливість максимально збільшувати ефективність використання рекламного бюджету.

За даними агентства CNews, сьогодні для пошуку необхідної інформації Інтернет використовують більше 90% українських туристичних компаній, а з метою просування своїх послуг - понад 40% фірм. На думку експертів галузі, поступово змінюється на краще ставлення до Інтернету з боку самих клієнтів. Звична ситуація: навіть якщо людина бронює тур або квитки в онлайні, то оплачувати покупку вона вважає за краще готівкою. Це пов'язано з відсутністю необхідного ступеня довіри до туристичних компаній. Великим гравцям ринку вдається місяць за місяцем переконувати все більше число своїх клієнтів робити покупки в мережі.

У сучасних умовах наявність корпоративного сайту у туристичного підприємства вже вважається не просто справою престижу, а необхідністю - «якщо сайт фірми не представлений в Інтернеті, то її, ймовірно, просто не існує...». Створення та підтримка свого ресурсу, регулярне оновлення інформації стало одним з найважливіших елементів рекламної діяльності в Інтернеті для будь-якого туристичного підприємства.

Правильно і вміло побудований сайт дозволяє здійснювати ефективну рекламу підприємства шляхом оперативного ознайомлення потенційних клієнтів з новими пропозиціями, здійснювати продаж послуг в інтерактивному режимі і вирішувати багато інших важливих завдань.

Аналіз дизайну сайту відноситься до юзабіліті аудиту, і дозволяє оцінити якість дизайну, а також його вплив на поведінку користувачів. В процесі, коли проводиться створення сайтів: створення сайту візитки, створення інтернет магазину або створення корпоративного сайту, а також інших типів ресурсів, велика увага завжди приділяється дизайну.

Однак об'єктивно оцінити його якість, поки сайт ще не доступний для користувачів, досить складно. Уже в процесі роботи ресурсу, коли можна проаналізувати поведінку користувачів, що приходять на сайт, можна і потрібно зробити аналіз дизайну сайту.

Аналіз дизайну сайту включає в себе:

1) Аналіз дизайну сайту з точки зору його привабливості для користувачів. Якщо дизайн оригінальний, створений з використанням гармонійного поєднання кольорів, які не дратують користувача, привертає до себе увагу, змушує відвідувача сайту продовжити подорож по сторінках ресурсу, то це говорить на його користь і характеризує дизайн, як якісний.

2) Аналіз дизайну сайту на предмет зручності. Дизайн сайту включає в себе не тільки візуальне оформлення ресурсу, але і навігацію по ньому. Якщо навігаційне меню легко знаходиться користувачем, зрозуміло і ясно представляє структуру сайту, то це робить перебування на сторінках веб-сайту

комфортним для користувача, також спрощує пошук необхідної відвідувачеві інформації.

3) Аналіз факторів, що впливають на сприйняття користувачем інформації. Дизайн сайту включає в себе інформаційні блоки, оформлені особливим чином. Оформлення цих блоків не повинно перешкоджати ознайомленню відвідувачів з інформаційним вмістом сторінок ресурсу. Колір фону, що зливається з кольором тексту, занадто маленьких розмір шрифтів, незручно розташована область, в якій знаходиться контент - чинять негативний вплив на сприйняття і засвоєння користувачем важливої інформації. Будь-який відвідувач приходить на веб-сайт, перш за все, щоб ознайомитися з його інформаційним вмістом, тому дизайн сайту не повинен бути перешкодою для досягнення цієї мети.

4) Аналіз дизайну сайту, з точки зору його актуальності. Дуже часто в мережі Інтернет зустрічаються сайти, які мають дивний для свого основного призначення дизайн: з мерехтливими зірками в оформленні фону, різнокольоровими заголовками, або навіть буквами, що входять в одне слово, безглуздими графічними зображеннями, яскравими кнопками, що використовуються для оформлення меню і іншими елементами, які відразу ж починають різати око, викликати бажання покинути сайт. Таке оформлення сайтів використовувалося багато років тому, коли веб-дизайнери ще не мали технічного і програмного забезпечення для розробки акуратних, зрозумілих і якісних дизайнів для веб-ресурсів. Сучасний веб-дизайн пішов далеко вперед, і сайти, дизайном яких займаються сучасні фахівці в цій області, відразу можна відрізнити від застарілих в усіх відношеннях ресурсів. Актуальний веб-дизайн сайту це дуже важливий критерій оцінки якості дизайну сайту.

5) Дизайн сайту повинен бути оригінальним і таким, що запам'ятовується. Якісний дизайн, що містить елементи корпоративного стилю компанії, сприяє формуванню позитивного іміджу компанії, підвищення лояльності з боку клієнтів, а також викликає довіру у покупців і партнерів

фірми. Аналіз дизайну сайту дозволяє повністю оцінити якісні характеристики зовнішнього вигляду веб-сайту, визначити слабкі сторони та виявити помилки, а також сформулювати рекомендації щодо поліпшення дизайну.

Основними критеріями оцінки туристичних серверів стали:

- 1) інформативність (обсяг представлених відомостей, детальність даних, використання фото- та відео автоматично);
- 2) навігація (структурованість інформації, зручність користування Web-сайтом);
- 3) технічні можливості (наявність інформаційних довідників, можливості бронювання турів, авіаквитків, готелів);
- 4) дизайн сайту;
- 5) швидкість завантаження сайту і його підрозділів;
- 6) регулярність оновлення інформації.
- 7) дизайн сайту.

Офіційний сайт туристичного підприємства «Travel Professional Group» знаходиться за посиланням <https://www.tpg.ua>. При вході на сайт, на головній сторінці одразу висвічується вікно зі спецпропозиціями турфірми на певний період фотографіями DESTИНАЦІЙ і знижок на певний тур продук, пов'язаний з цією DESTИНАЦІЄЮ. Нижче спецпропозиції показані у невеликих вікнах з фотографіями готелів і цінами в гривнях і євро. Даний сервіс скорочує час пошуку туру, а також може залучити і зацікавити клієнта. Також при переході на сайт на головній сторінці у верхній частині екрану знаходиться рядок меню з найголовнішими для клієнта опціями, а саме: «підбір туру», «квитки», «країни», «пропозиції», «тури вихідного дня»; для партнерів в цьому меню будуть корисними наступні опції: «агентствам», «франчайзинг», «корпоративним клієнтам». Тобто головне меню одразу направлене як на туриста-споживача, так і на потенційних партнерів-співробітників. Хорошим показником «реакція» пункту меню при наведенні на нього курсором. Це може бути зміна кольору кнопки або показ контекстного меню кнопки, остання

варіація «реакції» є досить суперечливою опцією, адже зачасту контекстне меню з'являється навіть коли курсор проходить поруч або і зовсім не затримується на тій чи іншій кнопці, що створює заспамлення екрану. В навігації по сайту є «шлях», який показує кожен перехід туриста по розділам сайту, що робить повернення на необхідний пункт зручнішим, без багаторазового клікання кнопкою «назад». Варто зауважити, що кольорова гамма сайту співпадає з брендowanими кольорами, а саме: білий, синій, червоний кольори. Не менш важливим пунктом є те, що на сайті присутня внутрішній курс та конвертація валюти.

З суттєвих недоліків одразу можна помітити те, що логотип компанії затиснутий в куток сторінки і підпис зроблений дрібним шрифтом, що виглядає непропорційно відносно вікон на сторінці. Нерівномірність розміру шрифту на деяких кнопках прослідковується і далі. Наступне, кнопка «Про компанію», котра являється своєрідним паспортом, знаходиться в самому низу сайту, в той час, як має бути головною і в такій позиції, щоб клієнт міг одразу побачити її для ознайомитися з основною інформацією про компанію. В самому розділі «Про компанію» недостатньо інформації для повного уявлення про туроператора. Головна сторінка сайту є дещо заспамленою, зі збільшеними барами опцій та інформацією, яка не є головною, через що потрібні елементи візуально стають непомітними. Навігація сайту заплутана і контекстне меню часто зістикується з полями екрану, що візуально образує його. Завжди повинен бути, хай невеликий, запас простору, якщо тільки це не художній задум, однак і при його застосуванні, «дотичність» елементів неприпустима, можливе - «перекриття» елементів. Внизу головної сторінки є посилання на соцмережі туроператора і деякі з них не є активними, або й взагалі більше не підпримуються сервісом, що негативно впливає на маркетинг сайту та його просування споміж потенційних клієнтів. Суттєвим недоліком також є те, що на сайті немає перемикача мов і сайт можна переглядати тільки на російській, що

унеможливилює іноземцям повноцінно або й зовсім користуватися сайтом, що погіршує думку про компанію.

Узагальнити аналіз сайту можна в таблиці 4.2, оцінивши всі необхідні критерії.

Таблиця 4.3

**Оцінка інтернет-контенту туристичного підприємства
«Travel Professional Group»**

з/п	Критерії	Оцінка підприємства
1.	Дизайн сайту	4
2.	Зміна мови користування на сайті та їхня загальна кількість	0
3.	Форма для зворотнього зв'язку із турфірмою або вікно для онлайн виклику	5
4.	Прив'язаність сайту до соціальних мереж	3
5.	Наявність мапи сайту	4
6.	Наявність на сайті контактних даних, адреси чи пошти	5
7.	Наявність мобільного додатку	0
8.	Характеристика турів	5
9.	Галерея	5
10.	Характеристика турфірми, об'єм корисної інформації для гостя	3
11.	Наявність на сайті відеоматеріалів	4
12.	Можливість бронювання авіаквитків	5
13.	Огляд новин	5
14.	Наявність гостьової книги відгуків	0
15.	Аналіз відгуків у гостьовій книзі; на скільки позитивні відгуки переважають негативні	0
16.	Інформація про акції турфірми	5
17.	Опис основних і додаткових послуг	5
18.	Наявність розсилки на e-mail споживачів	5
19.	Графа зустрічей та заходів	0
20.	Інформація про співпрацю або партнерів	5
21.	Наявність віконця курсу валют	5
22.	Вакансії турфірми	5
23.	Зручність сайту	4
24.	Рівень подання інформації	4
25.	Середнє значення	3,6

Джерело: розроблено і розраховано автором.

Отже, можна помітити, що сайт має багато недоробок та суттєвих недоліків, що стало результатом досить низької оцінки для сайту масштабного

туристичного оператора. Недоліків з потужності сайту та системних помилок у результаті повного аналізу не було виявлено, проте є низка пунктів з візуальними та інформаційними недоліками, які необхідно виправити задля подальшого покращення користування сайтом та створення кращого враження у користувача. В час прискореного розвитку інформаційних технологій сайт туроператора є що не найважливішою його частиною, адже зважаючи на те, що більшість клієнтів дізнались про нього саме через інтернет, та власне офіційний сайт, це робить його своєрідним «обличчям» компанії. І, власне, саме з цієї причини в інтересах туроператора зробити цей сайт максимально зручним та зрозумілим для користувача. Саме це складе перше враження про підприємство і вплине на те, скільки насправді компанія матиме клієнтів серед усіх відвідувачів сайту.

4.3. Обґрунтування пропозицій по удосконаленню інформаційної діяльності підприємства

Для роботи з клієнтами туристичне підприємство «Travel Professional Group» з 2017 року використовує сучасну CRM-систему TourSPO. Ця система включає в себе всі функції необхідні для роботи агента і дозволяє максимально її спростити. Важливим аспектом є те, що ця система синхронізується не тільки між агентами але й безпосередньо начальством, котре може слідкувати за процесом виконання роботи агентів та обробки ними заяв, а також корегувати недоліки в процесі. Ця система сучасна і постійно оновлюється з виходом фіксованих версій, всі правки надходять власне від розробників програми вже тестованими та перевіреними. Тож цей аспект інформаційної діяльності внутрішньої роботи підприємства можна вважати не потребує пропозицій та удосконалень.

Наступним не менш важливим фактором в інформаційній діяльності підприємства є офіційний сайт, який відіграє роль представника для більшості

потенційних клієнтів, адже як відомо, в наш час найбільше інформації люди отримують безпосередньо з мережі. Тож, розробці сайту варто виділити максимум уваги та зусиль кваліфікованих розробників-програмістів, щоб в результаті він відповідав усім пунктам user-friendly сайту.

User friendly - позначення інтерфейсу, дружнього користувачеві в теорії юзабіліті. Цим словосполученням зазвичай позначають середу (в тому числі і сайту), продуману з урахуванням зручності користувача. Якщо перевести англійське слово «usability», вийде фраза «зручність і простота у використанні». Часто термін «юзабіліті» застосовують, кажучи про інтернет-ресурси, відповідно, юзабіліті - зручність використання конкретного сайту в мережі. До цього поняття відноситься швидкодія веб-ресурсу, те, наскільки зрозумілий його дизайн, як розташовуються елементи сайту та інше. Як показують сучасні дослідження, погане юзабіліті сайту - збиток для компаній. Інтернет-магазини втрачають 50% клієнтів просто тому, що ті не можуть знайти необхідний товар. Приблизно 40% користувачів не будуть повертатися на сайт, з яким мали негативний досвід роботи. Тому кожному, хто бажає продавати товари або послуги на власному інтернет-ресурсі і мати високу конверсію, слід подбати про юзабіліті проекту.

Як правило, якщо сайт є User-friendly, то він відповідає такими ознаками:

- 1) Інтуїтивно зрозумілий. Це перше, про що потрібно подбати, адже якщо користувач не зрозуміє, як користуватися сайтом, то через деякий час, не отримавши потрібного результату, покине ресурс. Можливо, на довгий час або навіть назавжди.

- 2) Мінімалістичний. Складний інтерфейс важко зрозуміти. Наприклад, замість трьох фраз завжди краще використовувати одну, якщо це, звичайно, можливо. Додаткові елементи і категорії на головній сторінці теж сильно відволікають увагу. Однак тут потрібно вміти розрізняти «зайві» елементи і по-справжньому необхідні.

3) Швидко завантажується. Повільна робота сайту відштовхує багатьох відвідувачів, і до того ж викликає неприязнь до ресурсу. До речі, це часто має прямий зв'язок з мінімалістичністю - чим менше на сторінках «важких» складних елементів, тим швидше він завантажується.

4) Привабливий. Відвідувачі завжди звертають увагу на візуальну складову, нехай навіть і підсвідомо. Їм приємніше мати справу з інтерфейсом, який радує око. Однак потрібно розуміти, що оцінка краси дизайну - це дуже суб'єктивно. Тому потрібно орієнтуватися на цільову аудиторію і її потреби.

5) Відразу демонструє всі важливі опції. Бажано відразу показувати користувачеві всі можливості. Використовувати випадаючі списки і меню варто тільки там, де без цього не можна обійтися. Якщо частина можливих дій буде прихована, користувач може не здогадатися, як їх здійснити. А якщо ці дії цільові (наприклад, купити товар, залишити номер телефону), то варто приділити їм особливу увагу.

6) Вміє спілкуватися з користувачем. Система повинна наочно демонструвати користувачеві, що його дії обробляються. Наприклад, якщо він відправляє повідомлення, то цей процес повинен супроводжуватися висновком на екран фрази «повідомлення відправляється», а закінчення цього процесу - «повідомлення надіслано».

7) Передбачуваний. Передбачуваність сайту не означає нудьгу і відсутність інтересу. Йдеться про те, що користувач, побачивши будь-який елемент сайту повинен розуміти, як він (елемент) буде «вести себе» при взаємодії. Якщо об'єкт виглядає як меню, він повинен вести себе як меню, якщо схожий на кнопку, то відповідно, повинен куди-небудь вести або виконувати якусь дію.

8) Кожна кнопка має власне призначення. Це може бути перехід, розкриття меню, команда відкрити в новому вікні, відправити лист і так далі. Активні і неактивні елементи повинні відрізнятися один від одного, для цього їх можна виділяти стилем. Користувач повинен розуміти, на які кнопки він

може натиснути і перейти на іншу сторінку, а які присутні просто для декору або додаткової інформації.

Проаналізувавши всі пункти, котрі відповідають вимогам user-friendly сайту, і порівнявши з аналізом офіційного сайту «Travel Professional Group», можемо зробити висновок, що сайт потребує деякого спрощення та коригування інтерфейсу.

Аби покращити юзабіліті сайту пропонується:

1) Спростити дизайн. Структура повинна бути досить проста і інтуїтивно зрозуміла користувачеві. В ідеалі, відвідувач повинен мати можливість за все в 3 кліка (максимум) знайти потрібний йому розділ, товар або здійснити бажану дію. До того ж зайві елементи можуть відволікати увагу від дійсно важливих.

2) Систематизувати навігацію сайту. Мається на увазі, що варто зробити деяку перестановку, як наприклад підняти кнопку «Про компанію», аби користувач міг одразу детальніше ознайомитись з усією інформацією. Адже всю важливу інформацію, яка може знадобитися для прийняття рішення або здійснення цільового дії, користувач повинен побачити протягом декількох секунд після відкриття головної сторінки сайту або картки товару. Рекомендується редагувати саму інформацію про компанію, розширити, додавши необхідної інформації. І загалом упорядкувати меню першого рівня з головними розділами.

3) Правильно відформатувати текст. Різний розмір шрифту значно «здешевлює» вигляд сайту і створює враження, ніби над розробкою сайту працював недосвідчений програміст. Варто змінити розмір кнопок та узагальнити їх розмір з розміром інших, аби всі елементи були збалансовані і розмір тексту на них виглядав гармонійно.

4) Варто зауважити, що для мінімалістичного в дизайні сайту виділяється більша пропускна здатність і вірогідність «падіння» або

«зависання» серверу значно зменшується. До того ж, швидкий в завантаженні сайт не викликає у користувачів роздратування.

5) Розміщення спеціальних пропозицій. При аналізі сайту було помічено, що блоки зі спеціальними акційними пропозиціями займають більшу частину вікна, звісно, це є своєрідним позитивним для компанії таргет-маркетингом, коли турист бачить знижку і може купити послугу, не зважаючи на те, що до цього і не збирався. Проте для користувачів, в цілях котрих є дослідження пропонованого асортименту і пошук чогось найбільш підходящого, такі великі анімовані блоки являються спамом на сторінці, який навіть роздратовує. Тож, пропонується зменшити розмір рекламних блоків і дати можливість користувачеві самому переглянути пропозиції і при бажанні перемкнути на наступну.

6) Просування компанії в інших соціальних мережах. За допомогою соцмереж можна підвищити популярність бренду, спілкуватися з потенційними клієнтами і аналізувати їх потреби і переваги, працювати з лідерами думок і створити своїй компанії хорошу репутацію, проте як виявилось «Travel Professional Group» не використовує потенціал соціальних мереж на повну і тим самим втрачає велику частку потенційних клієнтів. В кінці сторінки можна помітити блок зі списком соціальних мереж з посиланням на аккаунти туристичного підприємства. Дослідження кожного з аккаунтів показало, що частина з них вже давно не активні, а на інших занадто мало постів. Наприклад в аккаунті твіттеру останній твіт датувався 2014 роком і кількість підписників там не переважає 2000; сервіс Google+ з 2018 року більше не доступний для звичайних користувачів і всі їх аккаунти біли зачищені вже до весни 2019 року, тож дана платформа не є актуальною для популяризації між потенційними клієнтами; Instagram – одна з найпотужніших інформаційних платформ сьогодення, яку, нажаль, компанія не використовує на повну і не приваблює все більше і більше підписників, адже нечасті оновлення не зацікавлюють користувачів.

З усіх перелічених варіантів найбільш перспективними є Instagram та сучасна, одна з найпопулярніших платформ – Telegram. Важливо те, що ці соцмережі гармонійно синхронізуються, адже в Instagram за допомогою історій можна зробити активне посилання на Telegram-канал. Аудиторія там як і раніше дуже залучена та зацікавлена, та й користувачів досить багато. Ідеї та думки будуть приходити прямо до уваги читачів, а система оповіщень значно збільшує залученість аудиторії, відповідно зростають і доходи. Публікувати пости в Telegram дуже легко, нещодавно там з'явилися вбудовані опитування для зворотного зв'язку з аудиторією і в цілому видно, що останнім часом команда Павла Дурова, засновника месенджера, приділяє дуже багато уваги каналам, розширюючи їх можливості. І хоча сама платформа не монетизується, дохід від ведення активних популярних каналів все ж є за рахунок активних підписників та популяризації каналу. Величезною перевагою Telegram-каналу є постійна присутність аудиторії, людям не потрібно окремо заходити у соцмережі і гортати стрічку новин, щоб побачити новий пост, або з більшою вірогідністю пропустити його, не помітивши серед інших – їм достатньо отримати сповіщення або ж одразу побачити, що в списку чатів/каналів є оновлення. Ведення Telegram-каналу є найпростішим способом сповіщення, адже буквально за декілька хвилин можна створити інформативний та захоплюючий увагу пост, опитування на різні тематики, публікувати посилання на нові спец пропозиції, а також залишити контакти техпідтримки. Тож, створення такої системи популяризації компанії серед більшої кількості потенційних клієнтів можна вдало реалізувати через соцмережі, синхронізуючи їх між собою.

Висновки до розділу 4.

Сучасні інформаційні технології на туристичному підприємстві – це невід’ємна частина його продуктивного функціонування, як з середини, так і ззовні. Системи обробки інформації та роботи з клієнтами, які виконують основну функцію туристичних підприємств – реалізувати туристичні послуги клієнтам у визначеному порядку без збоїв та безлічі паперів.

Сьогодні однією з таких сучасних глобальних CRM-систем є TourSPO, котру використовує у своїй роботі «Travel Professional Group», після вивчення механізму роботи цієї системи недоліків не було виявлено.

З іншої сторони були знайдені слабкі сторони в інтернет-маркетингу компанії. Сайт туроператора виявився недосконалим з низкою недоліків і було запропоновано шляхи їх вирішення. А також було виявлено недоліки маркетингу у соціальних мережах та запропоновано ввести нову стратегію популяризації та інтернет просування підприємства за допомогою таких потужних платформ як Instagram та Telegram і їх синхронізування задля отримання бажаного результату.

Такі пропозиції мають прогресивно вплинути на розвиток інтернет-маркетингу компанії, що є надзвичайно важливим фактором в роботі туристичного підприємства у час технологічного прориву та значного впливу інтернет мереж на соціум.

ВИСНОВКИ Й РЕКОМЕНДАЦІЇ

Однією з головних особливостей управління персоналом туристично-готельних підприємств в ринкових умовах України є, враховуючи кризову економічну ситуацію, зростаюча роль працівника.

Нинішня ситуація в нашій країні приносить як великі можливості для кожної людини, так і великі загрози для її стійкості. Якість управління залежить насамперед від складності підбору та роботи менеджерів туристичної компанії. Механізми мотивації працівників є важливим фактором успіху компанії.

Визначення ролі мотивації має два найважливіші аспекти: перший – пов'язаний з робочим процесом працівника і є частиною підсистеми аналізу та розвитку стимулів праці як засобу ефективної роботи; другий пов'язаний з процесом пошуку роботи для людини і залежить від її здібностей, навичок, кваліфікації, потенціалу тощо, що є більш широким поняттям мотивації та охоплює всі підсистеми системи управління персоналом.

У сучасній компанії найбільш ефективним є використання комплексних способів мотивації працівників. Досвід провідних країн світової економіки з мотивацією працівників є дуже важливим прикладом посилення механізму мотивації українських компаній.

У даній роботі було проведено дослідження стимулювання і мотивації праці. У першій частині цієї роботи розглядалися загальні поняття і відомості про мотивацію і стимулювання, а також основні методи мотивації закордоном та в Україні. При вивченні першого розділу, можна зробити висновок про те, що людський фактор – один з найбільш важливих і значимих чинників виробництва, отже, стимулювання і мотивація працівника до праці – одне з першочергових завдань, що стоять перед керівником. При правильній і хорошій мотивації персоналу підприємство буде процвітати. Також були зроблені висновки про те, що в Україні використовується найчастіше матеріальне

стимулювання, в той час як це – один з найдорожчих в фінансовому плані методів стимулювання. Повна відсутність соціально-психологічних стимулів, а також слабкий розвиток організаційно-виробничих методів говорить про те, що в Україні ще не до кінця використовуються методи стимулювання праці, а, отже, працівник виконує роботу не на 100% ефективно.

У другому розділі роботи було проведено аналіз організації ТОВ «Travel Professional Group» як з точки зору соціально-економічного стану підприємства, так і з точки зору мотивації і стимулювання персоналу. Даний аналіз дозволив зробити висновок, що на підприємстві ТОВ «Travel Professional Group» діють в основному матеріальні методи стимулювання персоналу, що призводить до значних витрат у цій галузі, і незначним результатами. Слід зазначити, що використання всіх методів і прийомів мотивації праці в сукупності дають більший результат, ніж окремо. У даній ситуації діє закон синергії. Значить, при введенні додаткових методів мотивації трудової діяльності на підприємстві, можна досягти величезних результатів при мінімальних витратах.

У третьому розділі даної роботи представлені і описані рекомендації для підприємства ТОВ «Travel Professional Group» з метою поліпшення мотивації персоналу, що згодом призведе до поліпшення прибутку і якості робочої сили. Тож запропоновані були такі методи мотивації:

- 1) Публічне визнання і створення корпоративного сайту зі своєрідною дошкою пошани, що покращить ентузіазм працівників та підсилить їх віру в себе. До того ж «дошка пошани» на корпоративному сайті буде візитною карткою робітника, що створить позитивне враження про нього не тільки у співробітників по відділу, а й усієї компанії. Саме регулярна похвала і суспільне визнання допомагає зменшити плинність персоналу. Такий спосіб мотивації здатний утримати співробітників в організації, навіть якщо на ринку праці високий попит на дану посаду. Звичайно, похвала і визнання не втримають співробітників, які категорично не згодні з сумою зарплати. Але якщо фінансове питання вирішене і співробітник отримує середню заробітну

плату по ринку, то такий метод нематеріальної мотивації стає сильним інструментом підвищення лояльності і залучення співробітників. Крім цього він стимулює творчий потенціал співробітників і допомагає впроваджувати необхідні норми поведінки, зміцнити корпоративні цінності і розвинути потрібну культуру спілкування. Відбувається це завдяки тому, що громадська похвала допомагає виділити з колективу співробітників, які повинні стати прикладом для наслідування. Тим самим роботодавець стимулює формування потрібної поведінки у інших співробітників і підвищує лояльність, показуючи, що бачить в них особистості, відноситься з повагою і вдячний за працю. В основі методу мотивації похвалою лежить задоволення у співробітників потреби у визнанні. У багатьох людей ця потреба дуже сильна, хоч і не завжди усвідомлена. А щоб похвала і визнання були максимально ефективні, рекомендується дотримати основні правила її використання.

2) Зворотний зв'язок за допомогою проведення анкетувань та опитувань на платформі корпоративного сайту. Працівники розуміють, що вони важлива частина усієї системи і їх думка має місце. Керівники також отримують від цього позитивний результат, адже їм не потрібно аналізувати і здогадуватися, чого ж хочуть підлеглі, яких змін чи нововведень, коли таким чином можна відразу запитати у них безпосередньо. Тож, з введенням зворотного зв'язку між керівництвом та підлеглими на підприємстві очікуються такі результати:

1. Поліпшення відносини між керівником і підлеглими, так як вони краще розуміють один одного.

2. Співробітники відчують увагу до себе тож підвищується їх самооцінка, вони готові брати на себе відповідальність.

3. Керівник отримує інформацію «знизу» і може точно проаналізувати результати роботи та корпоративних реформ.

4. Співробітники краще розуміють свої задачі, розуміють, що від них вимагається, знають, як оцінюється їх робота і прагнуть досягати більшого.

5. Керівник стимулює ініціативний підхід до роботи у співробітників, отримує свіжі ідеї щодо вдосконалення діяльності.

3) Запропоновано ввести регулярні проведення тимбілдингів задля створення накопичувального ефекту. Тимбілдинг нерідко плутають з корпоративними вечірками і іншими спільними заходами. Але між ними дуже велика різниця. Командоутворення тому так і називається, що мета його - не просто подружити між собою співробітників, а отримати синергію - з'єднати їх навички та здібності для досягнення нового, більш високого результату. І саме за допомогою тимбілдингу можна перетворити групу працівників на команду. Як було розглянуто у розділі 3.2, команда відрізняється від групи своєю згуртованністю, мобільністю та колективним духом, знає поодиночність та внутрішня агресивна конкуренція.

Видів тимбілдингу є безліч, найбільш популярними є офісні, в робочих приміщеннях, в кафе, басейнах і спортзалах і тд. Незалежно від того, який вид тимбілдингу біло обрано і якою була організація – самостійною або із залученням фахівців – важливо підтримувати ідеї, заявлені на тренінгах, в повсякденній діяльності компанії. Інакше виявиться, що чималі гроші було витрачено на звичайну вечірку, сенсу від якої не більше, ніж від неформальних зустрічей після роботи.

Використання командного духу допомагає досягти наступних цілей:

1. Дозволяє учасникам засвоїти інформацію і перевірити її на власному досвіді.
2. «Розігриває» учасників групи, активізує їх творчу активність, налаштовує на «включеність» в те, що відбувається.
3. Допомагає відпрацювати отримані навички в практичній діяльності.
4. Створює в групі позитивну і доброзичливу атмосферу.

Цілі і завдання тренінгу командоутворення уточнюються під час організаційної діагностики підприємства і узгоджуються з керівництвом.

Цілями командоутворення можуть бути:

- формування оперативних команд – обмежена за часом робота відібраного складу на досягнення поставлених цілей;
- згуртування топ-менеджерів з метою більш результативного обміну інформацією, посилення креативності та об'єднання зусиль для досягнення цілей підприємства в цілому;
- згуртування всередині групи з метою більш ефективної організації управління підлеглими і підвищення працездатності підрозділу в системі всього підприємства;
- згуртування з метою поліпшення психологічного клімату і співвіднесення власних цілей із загальними цілями підприємства;

Під командою розуміється стан ефективного групового взаємодії в процесі роботи співробітників підприємства, чітко усвідомлюють взаємозв'язок між цілями, методами роботи та процесом успішного виконання завдань.

Результатом такої взаємодії є продумане позиціонування учасників, які мають повну і чітке уявлення про те, як пов'язані між собою мети, методи роботи і процес успішного виконання завдань.

Корпоративна культура дуже важлива для компанії. Взаємозв'язок з колегами призводить до зростання продуктивності, підвищення обсягів продажів і більш високому коефіцієнту утримання співробітників. Тому у розділі 3.3 економічним обґрунтуванням введених методів мотивації було зменшення коефіцієнту плинності кадрів та зменшення збитків через втрату працівника як елементу великого механізму компанії. Компанії, регулярно проводять заходи щодо тимбілдингу, відзначають наступне:

1. Тімбілдинг підвищує мотивацію співробітників, що в результаті приносить компанії в 2,5 рази більше прибутку, ніж отримують конкуруючі компанії з низьким рівнем мотивації персоналу.
2. Високий рівень мотивації у співробітників може привести до збільшення коефіцієнта утримання. 47% фахівців вважають це найскладнішим

завданням в сфері управління кадрами і розраховують втратити близько 15 000 дол. США на кожного колишнього співробітника, якому доводиться шукати заміну.

У четвертому розділі було розглянуто інформаційно-технічну складову роботи компанії «Travel Professional Group». Було розглянуто та проаналізовано загальну теорію всіх глобальних систем на туристичних підприємствах, які використовуються для роботи з клієнтами. Аналіз персонально розробленої CRM-системи TourSPO показав, що дана система відповідає всім необхідним вимогам і за рахунок своєї комплексності поєднує у собі всі необхідні для менеджера функції у роботі з клієнтом та продажем туристичних послуг. Після повного вивчення механізму роботи цієї системи недоліків не було виявлено.

Також було розглянуто та проаналізовано офіційний сайт туристичного підприємства в результаті чого були знайдені слабкі сторони в його структурі та безпосередньо роботі. Сайт туроператора виявився недосконалим з низкою недоробок і було запропоновано шляхи їх вирішення по таким пунктам як: дизайн, інтерфейс та функціонал.

Обґрунтовано розроблені методи для апгрейду стану інтернет-маркетингу у соціальних мережах та запропоновано ввести нову стратегію популяризації та просування підприємства за допомогою таких потужних платформ як Instagram та Telegram і їх синхронізування задля отримання бажаного результату.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агамирова, Е. В. Управление персоналом в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе : практикум / Е. В. Агамирова. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Дашков и К, 2007. – 180 с.
2. Агафонова, Л. Г. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: навч. посіб. / Л. Г. Агафонова, О. Є. Агафонова ; КУТЕП. – К. : Знання України, 2006. – 352 с.
3. Антоненко, І. Я. Методичні матеріали з дисципліни "Менеджмент готельного господарства" для студентів форми навчання за фаховим спрямуванням 6.050400 "Туризм" напряму підготовки 0504 "Туризм" / І. Я. Антоненко. – Київ : КУТЕП, 2005. – 22 с.
4. Антоненко, І. Я. Методичні матеріали з дисципліни "Менеджмент туризму" для студентів форми навчання за фаховим спрямуванням 6.050400 "Туризм" напряму підготовки 0504 "Туризм" / І. Я. Антоненко. – Київ : КУТЕП, 2005. – 22 с.
5. Армстронг, М. Менеджмент : методы и приемы : пер с 3-го англ. изд. / М. Армстронг. – К. : Знання-Прес, 2006. – 876 с.
6. Бабарицька, В. К. Менеджмент туризму. Туроперейтинг. Понятійно-термінологічні основи, сервісне забезпечення терпродукту : навч. посіб. / В. К. Бабарицька, О. Ю. Малиновська. – 2-ге вид., перероб. та доп. – К. : Альтерпрес, 2008. – 288 с.
7. Байлик, С.И. Гостиничное 97кад.97мон: оснащение, 97кад.97монт, эксплуатация: учеб.пособ. / С.И. Байлик. – Х.: Харьк. Гос. 97кад.. гор. Хоз-ва, 2003. – 230 с.
8. Балашова, Р. І. Організація діяльності туристичного підприємства : навч. посіб. / Р. І. Балашова. – К. : ЦУЛ, 2012. – 184 с.

9. Банько, В.К. Будівлі, споруди та обладнання туристських комплексів: навч. Посіб. / В.К. Банько. – 2-ге вид., перероб. Та доп. – Д.: Акор, 2008. – 328 с.
10. Баумгартен, Л. В. Управление качеством в туризме : учебник / Л. В. Баумгартен. – М. : Академия, 2010. – 304 с.
11. Бобровський, А. Л. Екологічний менеджмент : підручник / А. Л. Бобровський. – К. : Академія, 2009. – 585
12. Богиня, Д. П. Основи економіки праці: Навч. посіб. / Д.П. Богиня, О.А. Грішнова. - К.: Знання – Прес, 2001. – 313 с.
13. Богоявленська, Ю. В. Економіка та менеджмент праці : навч. посіб. / Ю. В. Богоявленська, Є. І. Ходаківський. – К. : Кондор, 2005. – 332 с.
14. Бондар, О. В. Ситуаційний менеджмент : навч. посіб. / О. В. Бондар. – К. : ЦУЛ, 2010. – 326 с.
15. Бровкова, О. Г. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / О. Г. Бровкова. – К. : ЦУЛ, 2012. – 224 с.
16. Василенко, В. О. Виробничий (операційний) менеджмент : навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – 2-е вид., випр. і допов. – К. : Центр навч. літ., 2005. – 532 с.
17. Василенко, В. О. Виробничий (операційний) менеджмент : навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – 2-е вид., випр. і допов. – К. : Центр навч. літ., 2005. – 532 с.
18. Василенко, В. О. Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу : навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко ; Тавр. нац. ун-т ім. В. І. Вернадського. – К. : Освіта України, 2012. – 508 с..
19. Василенко, В. О. Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу : навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко ; Тавр. нац. ун-т ім. В. І. Вернадського. – К. : Освіта України, 2012. – 508 с..

20. Виноградська А. Технологія комерційного підприємництва: Навчальний посібник / А. Виноградська,; М-во освіти і науки України, Київ. економ. ін-т менеджм. (екомен). - К.: Центр навчальної літератури, 2016. – 778 с
21. Гевко, І. Б. Операційний менеджмент : навч. посіб. / І. Б. Гевко. – К. : Кондор, 2005. – 228 с.
22. Гірняк, О.М. Менеджмент: підручник / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський. – 5-те вид., перероб. і доп. – Л. : Магнолія 2006, 2009. – 352 с.
23. Дядечко, Л. П. Економіка туристичного бізнесу : навч. посіб. / Л. П. Дядечко. – К. : ЦУЛ, 2007. – 224 с.
24. Задихайло Д. В. Корпоративне управління: навч. посіб. [для вищ. навч. закл.] / Д.В. Задихайло, О.Р. Кібенко, Г.В. Назарова ; М-во освіти і науки України. – Х. : Еспада, 2013. – 687 с.
25. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 № 108/95-ВР
26. Залюбінська М. Н. Управління персоналом: підруч. для студентів ВНЗ / Л. М. Залюбінська, М. Л. Скорик ; Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, Ін-т математики, економіки та механіки. - Одеса : ОНУ, 2016 .Ч. 1. - 2016. - 250 с.
27. Іванов, М. М. Операційний менеджмент : навч. посіб. / М. М. Іванов, П. В. Комазов. – К. : ЦУЛ, 2012. – 268 с.
28. Іванюженко Р.С, Блинов А.П. Принципи роботи з персоналом на великому підприємстві. – СПб.: Наука, 2006-302с.
29. Ігнат'єва, І. А. Стратегічний менеджмент : підручник / І. А. Ігнат'єва. – К. : Каравела, 2008. – 480 с.
30. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1998. — 224 с
31. Комунікативний менеджмент : матеріали круглого столу, Київ, 19 квітня 2010 р. / за ред. С.О.Гуткевич, І.Г.Оніщенко ; М-во культури України, Нац. акад. керів. кадрів культури і мистецтва ; НУХТ. – К. : НАКККІМ, 2010. – 160 с. – (Сучасний погляд на проблему менеджменту).

32. Кудла Н. Є. Менеджмент туристичного підприємства : навч. посіб. / Н.Є. Кудла. – К.: Знання, 2012. – 343 с.
33. Кудла, Н. Є. Менеджмент туристичного підприємства : підручник / Н. Є. Кудла. – К. : Знання, 2012. – 343 с.
34. Мальська М. П. Економіка туризму : навч. посібник / М.П. Мальська, М.Й. Рутинський, С.В. Білоус, Н.Л. Мандюк. – Київ : Центр учб. л-ри, 2014. – 544 с.
35. Медлик, С. Гостиничный бизнес: учеб. / С.Медлик, Х.Инграм. – М.: ЮНИТИ, 2005. – 239 с.
36. Медлик, С. Гостиничный бизнес: учеб. / С.Медлик, Х.Инграм. – М.: ЮНИТИ, 2005. – 239 с.
37. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 384 с.
38. Нечаюк Л. І., телеш н.о. готельно-ресторанний бізнес: менеджмент
39. Павленко І.А. Економіка та організація інноваційної діяльності. Навч. посібник, /І.А.Павленко - К.: КНЕУ, 2006. – 204 с.
40. Палеха Ю. І. Культура управління та підприємництва: навч.-метод. посібник /Ю.І. Палеха, В. О. Кудін. – К.: МАУП, 2015. – 296 с.
41. Пилипенко А. А. Менеджмент: Підручник для студ. вищих навч. закл. / Харківський національний економічний ун-т. / А.А. Пилипенко , С.М. Пилипенко, І.П. Отенко. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2005. – 456с
42. Планування діяльності підприємства: Навч. – метод. посібник для самост. вивч. дисц. / М. А. Белов, Н. М. Євдокимова, В. Є. Москалюк та ін.; За заг. ред. В. Є. Москалюка. – К.: КНЕУ, 2012. – 252 с.
43. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні / П. А. Стрельбіцький, О. П. Стрельбіцька // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. - 2015. - Вип. 10. - С. 323-333.

44. Терещенко, О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навчальний посібник / О. О. Терещенко ; Мін-во освіти і науки України, КНЕУ. – К.: КНЕУ, 2012. – 554 с.
45. Черваньов, Д. Менеджмент : терміни, тести, вправи, завдання, навчальні конкретні ситуації (кейси), проблематика курсових, випускних, дисертаційних робіт : підручник / Д. Черваньов.– К.: Київ. ун-т, 2010.– 853 с.
46. Череп А.В. Економіка підприємства: підручник / А. В. Череп, В. В. Ярмош; Держ. вищ. навч. закл. «Запорізь. нац. ун-т» М-ва освіти і науки України. - Запоріжжя : ЗНУ, 2014. - 335 с
47. Чорненька, Н. В. Організація туристичної індустрії : навч. посіб. / Н. В. Чорненька. – 3-тє вид., доп. і перероб. – К. : Атіка, 2006. – 264 с.
48. Шаповал, М. І. Менеджмент якості : підручник / М. І. Шаповал. – 3-тє вид., випр. і доп. – К. : Знання, 2007. – 471 с.
49. Щербань, В. М. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / В. М. Щербань. – К. : Центр навч. л-ри, 2006. – 224 с.
50. Якушкина М. Galileo під новим трендом / м. Якушкина // турбізнес. - 2007. - №2. - с.12.
51. Гучок О. Системи мотивації та оплати праці на туристичному підприємстві [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.academia.edu/39115896>
52. Єсшова К. Автоматизація бізнес-процесів туристичних підприємств [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://visnik.knteu.kiev.ua/files/2011/06/3>
53. Корпоративні тренінги, тимбілдинг [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.teambuildingpro.ru/teambuildings/>
54. Ладика І. Тімбілдинг: як створити команду мрії [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://studway.com.ua/timbilding/>
55. Офіційний сайт ТОВ «Travel Professional Group» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.tpg.ua/>

56. Результати тренінгу по командоутворенню [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://teampoint.ru/node/14>

57. Шипуліна, В. О. Економічні науки: оцінка конкурентних позицій підприємства на ринку [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_4_2/pdf/099-102.pdf

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Innovations in hospitality industry

Tetiana Hryhorieva, Tetyana Prymak

National University of Food Technologies, Kyiv, Ukraine

Introduction. Innovative technologies are the driving force of today. The latest technologies in the field of hospitality, one of the most advanced in the tourism industry, are developing rapidly, because highly competitive environment of the hospitality industry drives the search for new ways and elements of efficient performance.

Materials and methods. General scientific and special methods as systems analysis, expert assessments and sociological calculations based on Internet surveys was used for the researching of innovative technologies in the hotel business.

Results. In a highly competitive environment, hotels are forced to look for new ways to increase the attractiveness and accessibility of their services. Innovations' role is an incentive for the development of the hotel business, innovative trend is manifested through the ability to generate new diverse innovations, which will ensure the successful development of a hotel, its popularization among tourists.

Each enterprise has a set of its own standard technologies for the implementation of current operations and customer service. But their presence does not guarantee the company with competitive advantages. Therefore, the leadership of each major hotel is trying to find brand new technological tools for their projects. Also analysis of statistical sociological surveys and customers' feedback enables hotels

to maintain a certain number of guests – the key criterion of efficiency is primarily how satisfied the guests are with the hotel services. The sociological survey of the attitude of hotel guests to the hotel service quality conducted in 2000 and 2016 showed the rising sensitivity of guests to the quality of service. Currently, the world is "entangled" by computer reservation networks and among all the modern comfortable hotels there is no one that is not connected to one or more networks.

Computer network is the base to all the innovations. So, that means that hotel computer systems today as a result of evolution are also integrated systems that combine functions of interconnection with global reservation networks, automation of operations of the contact service, accounting and control and financial management in general, security by means of electronic systems, control over technological systems and regulation of technological processes of life support (heat and water supply).

Conclusions. Each enterprise tries to surpass each other, thus creating an ongoing competition, leads to the emergence of various high-tech innovations are needed to effect satisfaction of the needs of consumers, attracting them more and more and through this to win the competition.

Methods of labor productivity increasing at the tourism enterprises

Tetiana Hryhorieva

National University of Food Technologies, Kyiv, Ukraine

Introduction. Labor productivity is the driving force of tourism enterprises. Nowadays in a highly popular therefore extremely competitive environment of tourism business labor productivity plays an important role in lives and existence of tourism enterprises. So, the issue is increasing of productivity as a sign of competitiveness.

Materials and methods. The basis for researching the concept of methods of labor productivity increasing at the tourism enterprises were used such general scientific and special methods as systems analysis, expert assessments and sociological calculations based on Internet surveys.

Results. With the development of tourism, competition between tourism enterprises is intensifying, for example between tour operators developing new tours and travel companies offering a range of tours on the consumer market. Achieving the success of an enterprise in a competitive environment is conditioned by continuous monitoring of its work and competitors' firms in the market, research of strengths and weaknesses, rapid adaptation to changes in market situations, and an instantaneous reaction in line with changes in their activities. It depends on the staff how efficiently the means of production are used and how the business entity works successfully. Therefore, the most important part is ensuring high material and moral interest of employees in the results of work. There are some methods to increase productivity through improving of working conditions: - to increase the qualifications of managers (to carry out professional trainings for their employees, courses for advanced training); - to increase the salary of travel agency employees (develop the bonus system for each sold tour, developed tour, or satisfied customer); - to involve an employee in improving the quality of his work, in increasing the productivity of labor, and, consequently, increase sales volumes on the services provided. Also, there are methods that will definitely make employees satisfied and motivated, these methods directly connected with travelling. Promotional tours, exchange programs, working trips to the country on which the employee is specialized sponsored by the enterprise on the highest level – is the best way for creation of quality tourism products and services, because employees are satisfied and motivated to do their best.

Conclusions. In the modern competitive environment of tourism business it is important to remember that the success of an enterprise and even its existence directly depends on the productivity of the employees. Therefore our task is to offer up-to-date and effective methods for improving productivity that will have positive influence on the main aspects of the tourism enterprise.

Non-financial motivation of employees at the tourist enterprises

Tetiana Hryhorieva, Olena Kcharchenko

National university of food technologies, Kyiv, Ukraine

Introduction. Every employee certainly appreciates more money, but money does not buy happiness, nor does it buy engagement and loyalty. Non-financial incentives inspire and engage employees in ways that money is incapable of doing.

Materials and methods. The study of the concept of non-financial employees' motivation in a tourist enterprise was based on such general scientific and special methods as opinion poll, expert assessments, scientific articles and open databases of tourist enterprises.

Results. Non-financial incentives are the types of rewards that are not a part of an employee's pay. Typically, they cost the company little or no money, yet carry significant weight. Incentives of this nature are particularly effective for workers who are comfortable with their salaries or have been in the position for a long time.

As companies continue to make cuts to employee compensation, non-financial incentives for employees are more crucial than ever.

Very often employees believe that the main goal and task of managers is to get profit from the work of the company. The passion for its work, involvement in the collective life, caring about the atmosphere in it are factors that not included in the field of management activities. It is not surprising that the money motivation loses force in such companies very quickly: employees begin to expect new bonuses, but productivity remains at the same level.

Motivated employees are one of the most important presumptions of successful business. Therefore, management needs to know how to motivate employees not only to do their job, but also to use as much as possible of their potentials at work place in order to contribute to greater individual and organization success. The solution of this task implies monitoring and analyzing the needs, wishes and expectations of employees and forming the adequate motivation system accordingly.

There are some examples of non-financial motivation methods:

- Flex-time schedules
- Upgraded office or work space
- Gym membership discounts
- Casual Friday
- Opportunity to lead projects or task force
- Educational and training opportunities
- Work opportunities in multiple locations
- Company parties, trips or team-building events

Conclusions. Wages can play a critical role, but this is more true for individual workers who, for reasons of circumstance or personal reasons, are forced to work solely for money. However, for the majority, the collective, workplace atmosphere and performed duties are all the most important. In other words, an employee is ready to work with pleasure and diligence, if he is comfortable in the team and if he likes what he does at work. An important factor is also the satisfaction that he receives from his activities.

The phenomenon of labor motivation in a tourist enterprise

Tetiana Hryhorieva, Olena Kharchenko

National university of food technologies, Kyiv, Ukraine

Introduction. In today's rapidly globalizing economy and eternal competition, it is extremely important to be able to manage human resources wisely at the enterprise. Motivated and highly qualified employees are considered the driving force of any enterprise. Therefore, staff motivation is one of the most important places in the personnel management system.

Materials and methods. The study of the concept of labor motivation in a tourist enterprise was based on such general scientific and special methods as system analysis, expert assessments, scientific articles and open databases of tourist enterprises.

Results. The constant competition between tourism companies forces managers to try to be ahead every time and perform various tasks to win market competitions.

The driving forces of any enterprise, as known, are motivated and highly qualified employees. The way the staff treats their responsibilities depends on whether the organization will achieve its goals, get the favor of customers, be able to implement a competitive product and achieve the desired result. As each company has its own development strategy, so each employee has their own desires, motives, and behaviors that are reflected in the work process.

Both material and non-material methods of motivation are currently used by tourism companies to stimulate the motivation of their performers. However, there is no complete picture of the ratio of individual aspects in the motivational sphere of the workers and the most effective methods of managing them today. Therefore, it is worth remembering that the process of motivation of each individual person is unique and not one hundred percent predictable, due to different motivational structures and different degrees of influence of the same motives on different people. Thus, the process of motivation is very complex and ambiguous.

A well-planned system of motivation allows you to significantly increase the efficiency of staff, increase sales, improve the production process and customer service, without particularly large material costs on the part of the company. After all, when an employee performs their duties with full dedication and his goals of self-development include the development of the enterprise as a whole, then the coefficient of efficiency increases several times.

Not motivated motivation policy in the sphere of tourist, ignorance of motivation precepts assessment systems staff can lead to such unobtrusive apparitions, like a lap side disruption of labor and work discipline, high stage of conflict, unsatisfactory social and psychological climate, low productivity and productivity, zests toy, appease the effective idealist enterprises. Motivational policy at a glance with a system pay prizing transformations in deposits are formed on the basis situations, deliveries of unavailable zavdan.

Conclusions. Motivation of the staff on the tourist enterprise as the most important link and its driving force is a very important issue among the heads of competing enterprises. Each manager should know how to interest his subordinates in the implementation of the set tasks and goals, which will lead to an overall improvement in the efficiency of the staff and ultimately significantly improve the production process of the enterprise.

Психологічний портрет споживача послуг ділового туризму

Григор'єва Т., студент,

Національний університет харчових технологій (НУХТ), м. Київ

Діловий туризм як окремий напрям виник відносно нещодавно, однак нині є одним із найбільш перспективних і високоприбуткових сегментів ринку туристичних послуг. Особливістю ділового туризму є орієнтація саме на людський фактор, а не територіальний як в більшості випадків, і тому задля створення якісного продукту ділового туризму необхідно мати чітко визначений психологічний портрет споживача.

В основу дослідження концепції психологічного портрету споживача ділового туризму було використано такі загальнонаукові та спеціальні методи, як системний аналіз, експертні оцінки, наукові статті та соціологічні розрахунки на основі інтернет-опитувань.

У сучасному світі туризм набуває не просто масового характеру, а стає однією з провідних, найбільш динамічних галузей світового господарства. Туризм стає не тільки сферою відпочинку для споживачів, а й невід'ємною складовою їх кар'єри.

Діловий туризм дуже прибутковий, оскільки людина, що поїхала в ділову поїздку, може витратити не лише свої фінанси, але і гроші компанії, яка її відрядила. Завдяки цьому бізнесурист має можливість витратити більше грошей, ніж звичайний турист. Типовий турист, що подорожує зі службовими цілями - це чоловік середнього віку з вищою освітою, кваліфікований спеціаліст чи керівник, власник бізнесу. Бізнесмени все частіше шукають і знаходять ділових партнерів за кордоном. Але, рушаючи в подібну подорож, вони хочуть не просто побувати на виставці, семінарі, конференції - вони їдуть за новими можливостями для свого бізнесу.

Ділові люди, що працюють у різних сферах, зокрема і в науці, чекають від ділових поїздок не тільки укладення нових вигідних контрактів, а й підвищення творчої активності в результаті зміни обстановки і набуття нових незабутніх вражень про країну перебування, які можуть бути забезпечені лише національною специфікою. Окрім проживання, конференц-залів, екскурсій, замовники хочуть бачити ексклюзивні пропозиції. Наприклад, поїздка в Чорнобиль - модна ідея для гостей з Азії та Америки. Ділові люди, особливо іноземні бізнесмени, зазвичай надають перевагу поселенню не просто в першокласному готелі, а у спеціалізованому бізнес-готелі, обов'язковою складовою якого є диверсифікований бізнес-центр, що має надавати широкий спектр ділових послуг з обов'язковою розважально-ознайомлювальною програмою.

Висновок. Орієнтація на споживача – найголовніший аспект при створенні продукту ділового туризму. Психологічний портрет, як основа для створення цілісного продукту та послуг у сфері ділового туризму, допомагає зорієнтуватися на основних складових продукту, їх комплектуванні та просуванні.

ДОДАТОК Б

Ліцензія на проведення тур операторської діяльності

Серія АЕ	ЛІЦЕНЗІЯ	№ 272713
ДЕРЖАВНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ З ТУРИЗМУ ТА КУРОРТІВ		
Вид господарської діяльності	<i>туроператорська діяльність</i>	
Найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП"	
Ідентифікаційний код юридичної особи	36387500	
Місцезнаходження юридичної особи	01004, місто Київ, вулиця Червоноармійська, будинок 9/2, офіс 67	
Дата прийняття та номер рішення про видачу ліцензії	12.03.2014 №31	
Строк дії ліцензії	з 20.03.2014 необмежений	
Номер в ліцензійному реєстрі - 51/2014		
Голова М.П.	 <i>Шаповалова</i>	О. О. Шаповалова
Дата видачі ліцензії	12.03.2014	

ДОДАТОК В

Банківська гарантія підприємства «Travel Professional Group»



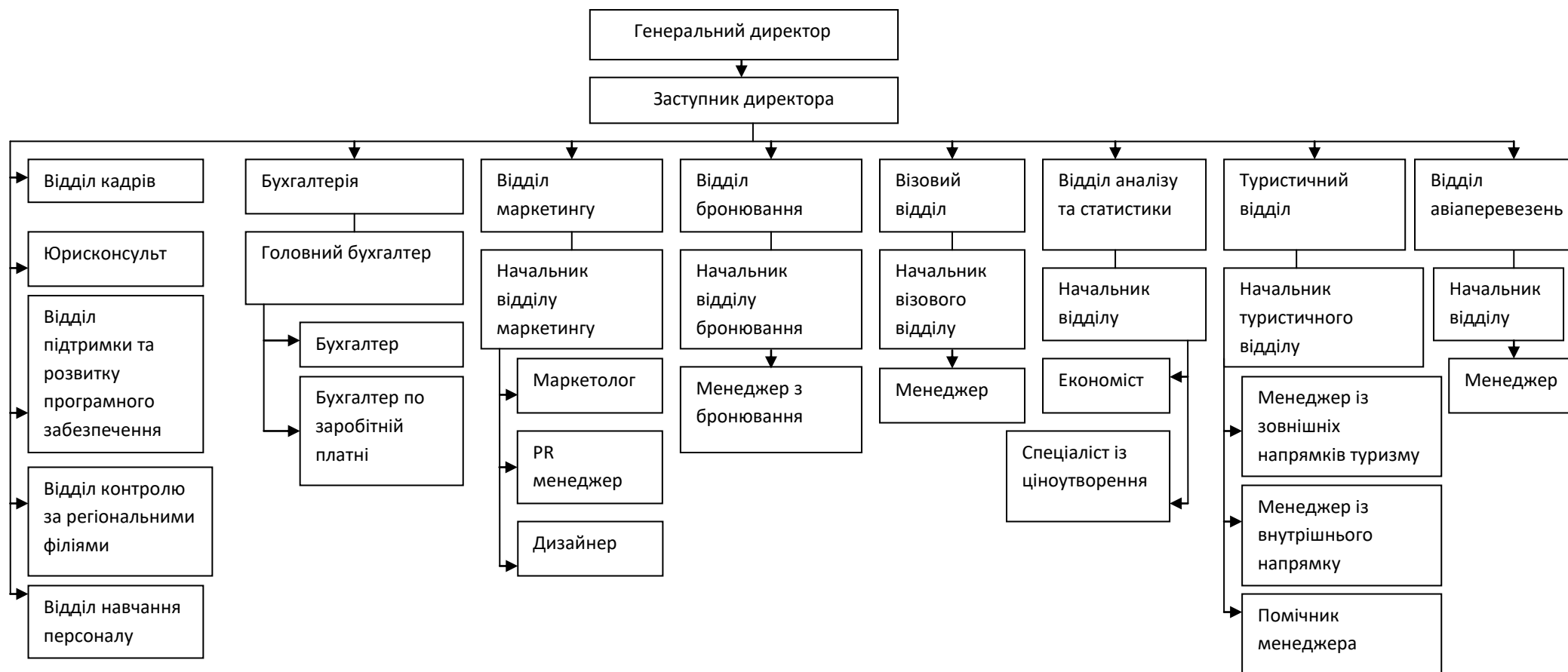
БАНКІВСЬКА ГАРАНТІЯ № G/11/18944

І, в цій гарантії нижченаведені терміни застосовуються тут і надалі у таких значеннях:

Дата видачі	27 вересня 2019 р.
Місце складання	м. Київ
Банк-гарант	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ПІРЕУС БАНК МКБ" код згідно з ЄДРПОУ 20034231 Україна, 04070, м. Київ, вул. Іллінська, буд. 8
Принципал	повне найменування: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕСІОНЛ ГРУП" код згідно з ЄДРПОУ: 36387500, країна: Україна, 01024, м. КИЇВ, вул. Велика Васильківська, буд. 9/2, офіс 67
Бенефіціар та/або Турист(и)	громадяни (фізичні особи), які уклали з Принципалом письмовий договір на туристичне обслуговування
Гарантійний випадок	одержання Банком вимоги Бенефіціара, що становить належне представлення, протягом строку дії або до дати закінчення дії Гарантії, що свідчить про завдання Принципалом збитків внаслідок виникнення обставин неплатоспроможності Принципала чи внаслідок порушення процесу про визнання його банкрутом, які пов'язані з необхідністю покриття витрат Бенефіціара з його повернення в місце проживання (перебування), відшкодування вартості ненаданих послуг, передбачених Основним документом.
Основний документ	Письмовий договір про надання послуг суб'єкта туристичної діяльності, що укладений між Принципалом та Бенефіціаром, або інший договір, згідно якого Принципал надає Бенефіціару послуги із туристичного обслуговування. Таний (тані) договір (договори) може(уть) бути укладений(і) у формі ваучеру(ів) (термін „ваучер“ розуміється сторонами відповідно до Закону України «Про туризм»)
Назва валюти, в якій надано гарантію	гривня
Назва валюти платежу	гривня
Сума гарантії	гривневий еквівалент 20 000,00 (двадцяти тисяч) Євро за офіційним курсом гривні до іноземних валют та банківських металів, установленим Національним банком України, що діє на День видачі гарантії, що становить \$29 113.84 грн. (П'ятсот двадцять дев'ять тисяч сто тринадцять гривень 84 копійки)
Дата початку дії гарантії (набуття чинності)	28 вересня 2019 р.
Дата закінчення дії гарантії	26 вересня 2020 р. до 17 години 00 хвилин за Київським часом
Вимога	Оригінал заяви/листа/повідомлення Бенефіціара з вимогою до Банку сплатити кошти за Гарантією, який підписано уповноваженою(ими) особою(ами) Бенефіціара
Закон	Закон України "Про туризм"

ДОДАТОК Г

Організаційна структура ТОВ «Travel Professional Group»



Організаційна структура ТОВ «Travel Professional Group»