

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу  
Кафедра туристичного та готельного бізнесу**

«До захисту в ЕК»

В.о. декана факультету

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Цирульнікова В. В.  
(прізвище та ініціали)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

«До захисту допущено»

В. о. завідувача кафедри

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Мельник І. Л.  
(прізвище та ініціали)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності \_\_\_\_\_ 242 «Туризм» \_\_\_\_\_  
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми \_\_\_\_\_ «Туризм» \_\_\_\_\_

на тему: «Підвищення ефективності використання людських ресурсів за рахунок психологічних аспектів управління персоналом на туристичному підприємстві»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ТУ-4-12

Шум Радислава Романівна  
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник \_\_\_\_\_ Баєв Вадим Вікторович \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

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

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2021 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** \_\_\_\_\_

**Мельник І. Л.**

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2021 року

**З А В Д А Н Н Я**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Шум Радислави Романівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи: «Підвищення ефективності використання людських ресурсів за рахунок психологічних аспектів управління персоналом на туристичному підприємстві»

керівник роботи: Баєв Вадим Вікторович, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «12».05.2021 року №256-кв

2. Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2021 р.

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

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

Теоретичні основи організації психологічного управління персоналом.

Аналіз фінансово-економічної діяльності туристичного підприємства ТОВ «Coral Travel».

Розробка заходів з організації турів на базі туристичного підприємства ТОВ «ТК Coral Travel».

Впровадження сучасних інформаційних технологій на підприємстві ТОВ «CoralTravel»

5. Перелік графічного матеріалу

рисуноків – 16, таблиць – 28.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Баєв В.В., доц. кафедри ТГБ		
II	Баєв В.В., доц. кафедри ТГБ		
III	Баєв В.В., доц. кафедри ТГБ		
IV	Баєв В.В., доц. кафедри ТГБ		

7. Дата видачі завдання 01 жовтня 2020 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	18.01.2021 – 26.02.2021	виконано
2	Оформлення і затвердження завдання на роботу	01.03.2021 – 12.03.2021	виконано
3	Вступ РОЗДІЛ 1 (теоретичний)	15.03.2021 – 31.03.2021	виконано
4	РОЗДІЛ 2 (аналітичний)	01.04.2021 – 16.04.2021	виконано
5	РОЗДІЛ 3(рекомендаційний)	19.04.2021 – 30.04.2021	виконано
6	РОЗДІЛ 4 (інформаційні технології)	03.05.2021 – 14.05.2021	виконано
7	Висновки та пропозиції. Список використаних джерел. Додатки	17.05.2021 – 21.05.2021	виконано
8	Оформлення роботи за структурою, представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі та попередній захист у комісії	24.05- 26.05.2021	виконано
9	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	27.05.2021 – 31.05.2021	виконано
10	Представлення готової зшитої кваліфікаційної роботи на кафедрі	01.06.2021	виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи в ЕК	15- 18.06.2021	

**Здобувач**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Шум Р. Р.**

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

**Баєв В.В.**

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

## **РЕЗЮМЕ**

**на кваліфікаційну роботу  
Шум Радислави Романівни**

**на тему:**

**«Підвищення ефективності використання людських ресурсів за рахунок психологічних аспектів управління персоналом на туристичному підприємстві»**

Дипломна робота складається з – 108 сторінок. Кількість розділів – 4, рисунків – 16, таблиць – 28.

**Об'єктом дослідження** є трудовий колектив ТОВ «Coral Travel».

**Предметом кваліфікаційної роботи** є психологічне управління трудовим колективом туристичного підприємства як перспектива діяльності.

**Метою кваліфікаційної роботи** є основи підвищення ефективності використання людських ресурсів за рахунок психологічних аспектів управління персоналом.

У I розділі досліджено теоретико-методичні основи психологічного управління трудовим колективом. Визначено основні поняття психологічних аспектів управління, технологія організації роботи трудового колективу, охарактеризовано сучасний стан управління персоналом.

У II розділі здійснена оцінка процесу управління продуктивним портфелем підприємства «ТОВ «Coral Travel», проаналізоване внутрішнє та зовнішнє середовища, конкурентні позиції.

У III розділі визначені напрями оптимізації технології та організації туристичного продукту в сегменті напрямків туризму підприємства, здійснено розроблення та оцінювання ефективності проекту туру туристичного підприємства.

У IV розділі виконаний аналіз технічного та програмного забезпечення автоматизації робіт на підприємстві, надані пропозиції по удосконаленню інформаційної діяльності туристичного підприємства.

**Ключові слова:** туризм, управління персоналом, психологічні аспекти управління, трудовий колектив, організація турів.

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b> .....	7
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ЗА РАХУНОК ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ</b> .....	10
1.1 Змістовна характеристика трудового колективу .....	10
1.2 Соціально-психологічна характеристика управління колективом.....	16
1.3 Психологічні аспекти управлінської діяльності .....	25
Висновок до розділу 1.....	30
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «CORAL TRAVEL»</b> .....	31
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Coral Travel».....	31
2.2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства .....	36
2.3. Аналіз зовнішнього середовища підприємства .....	53
Висновок до розділу 2.....	60
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ТУРИСТИЧНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ «CORAL TRAVEL»</b> .....	62
3.1. Аналіз соціально-психологічного клімату в трудовому колективі .....	62
3.2. Перспективні напрямки вдосконалення управління трудовим колективом туристичного підприємства .....	67
3.3. Економічна обґрунтування ефективності запропонованих напрямків з вдосконалення управління трудовим колективом ТОВ «Coral Travel» .....	78
Висновок до розділу 3.....	90
<b>РОЗДІЛ 4. ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «CORAL TRAVEL»</b> .....	91

4.1. Характеристика технічного та програмного забезпечення ТОВ «Coral Travel»	91
4.2. Аналіз контенту власних інформаційних ресурсів підприємства.....	95
4.3. Обґрунтування пропозицій по удосконаленню інформаційної складової діяльності підприємства .....	98
Висновок до розділу 4.....	100
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>102</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....</b>	<b>105</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах ринку кардинально змінилося планування діяльності будь-якої організації, і, головне, планування трудових показників. Люди, як найважливіше багатство, є ядром усіх організацій. Витрати на «людські ресурси» стають базою для планування виробничих і соціальних показників ефективної роботи організації. Необхідна забезпеченість організацій персоналом з потрібними знаннями і вміннями, а разом з ними рівень продуктивності їхньої праці, має велике значення для підвищення ефективності виробництва. Перед управлінцем будь-якої організації завжди стоїть проблема: як раціонально вкласти кошти в персонал і домогтися максимальної їх ефективності. Тому в даний час значущий інтерес учасників ринкових відносин до об'єктивної і вірної інформації не тільки про стан трудових ресурсів підприємства, а й їх оцінці. Одним із способів отримання такої інформації є аналіз людських ресурсів організації для прийняття оптимальних рішень керівництвом і підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Для сучасного етапу розвитку туристичної галузі характерні активні інноваційні процеси. Розширюється соціокультурне середовище діяльності менеджера, змінюється його призначення. Одним з провідних напрямків розвитку в сучасній науці стала розробка проблеми «особистість і культура». Реалізація цього напрямку в сфері управлінської діяльності пов'язана з переходом від технократичної до культурної і гуманістичної концепціям формування фахівця, спрямованим на розвиток його особистісного потенціалу. Мистецтво спілкування, знання психологічних методів вкрай необхідні спеціалістам – менеджерам, робота яких передбачає постійні контакти. Актуальність етики та психології управління обумовлена тим, що в даний час існує потреба в підготовки фахівців високого професійного рівня, здатних надати управлінським відносинам цивільний характер.

Таким чином, вміння будувати відносини з людьми, знаходити підхід до них, розташувати їх до себе потрібно кожному. Це вміння лежить в основі

життєвого та професійного успіху. Крім того, важливо не тільки отримати певний обсяг знань, а й реалізувати ці знання в процесі спілкування і взаємодії з іншими людьми. Актуальність даної теми полягає в тому, що саме на управлінців всіх рівнів лежить завдання зробити все можливе для створення відповідного варіанту майбутнього і не дати втягнути себе у вир невдач. Звичайно, сучасний світ різноманітний, залежить від багатьох чинників, але ця теза повинна стати провідною для тих, хто хоче взяти на себе тягар відповідальності за керівництво підприємством в умовах перебудови і хто готовий зробити все для того, щоб бути на рівні цієї відповідальності.

Дослідженням особливостей використання психології в процесі управління підприємством присвячено роботи таких закордонних і вітчизняних учених, як: В. Буніна, С. Денні, А. Гуттермен, С. Мясоєдов та Л. Борисова, Г. Перлмуттер, Р. Фермер та Б. Ріхман, Дж. Хофстеде та Дж.Дж. Хофстеде, Ф. Тромпенаарс та С. Хемпден-Тернер та ін. Вітчизняні вчені, такі як А. Гордієнко, Д. Ліфінцев, Ю. Петрушенко, О. Приятельчук, Н. Тодорова, І. Шавкун та Я. Дибчинська та ін.

**Об'єктом дослідження** є трудовий колектив ТОВ «Coral Travel».

**Предметом дослідження** є психологічне управління трудовим колективом туристичного підприємства як перспективний напрямок його діяльності.

**Метою роботи** є основи підвищення ефективності використання людських ресурсів за рахунок психологічних аспектів управління персоналом.

**Основні завдання** визначені метою роботи:

1. Розглянути теоретичні основи підвищення ефективності використання людських ресурсів за рахунок психологічних аспектів управління персоналом.
2. Дослідити стан управління туристичним підприємством ТОВ «Coral Travel».
3. Окреслити шляхи вдосконалення психологічних аспектів управлінської діяльності в туристичній організації ТОВ «Coral Travel».

4. Охарактеризувати впровадження сучасних інформаційних технологій на підприємстві ТОВ «Coral Travel».

Теоретичну та методологічну основу дослідження становлять теоретичні положення **загальнонаукових методів** вивчення і вирішення проблем: системного підходу, структурно-логічного аналізу, методу ретроспективного аналізу, методів соціологічних досліджень (анкетування, інтерв'ювання), методу експертних оцінок, а також теоретико-методичні положення, що містяться в роботах вітчизняних і зарубіжних вчених.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що результати дослідження і розроблені рекомендації можуть застосовуватися для формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, підвищення рівня працездатності і продуктивності трудового колективу туристичного підприємства, задоволеності персоналу працею і колективом.

**Структура роботи.** Дипломна робота складається зі вступу, чотирьох розділів та висновків до них, загального висновку та списку використаної літератури. Загальний обсяг роботи склав - 108 сторінок. Загальний обсяг використаної літератури – 50 джерел.

# **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ЗА РАХУНОК ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

## **1.1. Змістовна характеристика трудового колективу**

Трудові колективи, вставши на шлях кардинальних змін в соціально-економічних відносинах покликані активізувати свою діяльність, формувати господарське ставлення до результатів своєї діяльності, до підвищення ефективності виробництва.

Перш за все сутність трудового колективу слід розглядати у взаємозв'язку з кооперацією праці. Поділ праці неминує передбачає виникнення зв'язків між суб'єктами ринкових відносин. Його виробничі зв'язки, реально втілюються в обміні результатами діяльності трудових колективів. Сам трудовий колектив представляє кооперацію, в якій склалися відносини між людьми, що виникають з приводу обміну діяльністю між внутрівиробничими підрозділами, за якими закріплені послідовні фази виробництва продукту з метою його виготовлення [15,с.280].

В даний час, питання про трудовий колектив організації встає дуже гостро, так як кожна організація намагається максимально оптимізувати свою діяльність, роблячи її більш ефективною. Для здійснення цілей підприємства або організації необхідно загальне зусилля персоналу і управління колективом грає в цьому найважливішу роль. Щоб ефективно управляти колективом, необхідно знати, що таке колектив, як він формується і розвивається, які бувають колективи.

Існує досить велика кількість визначень поняття «трудоного колективу», розглянемо деякі з них, табл.1.1.

Отже, трудовий колектив – це група трудящих людей, об'єднаних спільною роботою, інтересами і цілями. Розвиток продуктивних сил

призводить до того, що основою будь-якого виробництва матеріальних благ стає трудовий колектив.

*Таблиця 1.1.*

### **Визначення поняття «трудового колективу»**

Автор	Визначення
Кибанов А.Я. [20]	об'єднання для спільних дій заради досягнення суспільно корисних цілей людей, які пов'язані єдністю інтересів, оформлені структурно і мають органи управління, дисципліни і відповідальності
З.А.Павлович [38]	вважати всіх громадян, які здійснюють безпосередньо виробничу діяльність або надають послуги, обумовлені виробництвом, а також осіб, котрі займаються управлінською діяльністю, якщо всі вони перебувають у трудових відносинах з даним підприємством
Герчанівська П. Е. [10]	громадська організація працівників підприємства, установи, організації (або структурного підрозділу), яка пов'язує їх між собою з питань регулювання виконуваної ними соціально-трудової функції

В сучасних умовах, коли людський ресурс стає основним ресурсом підприємства, особливо важливого значення набуває діяльність кожного члена колективу. Серед факторів, що сприяють трудовій активності людей або, навпаки, перешкоджають цьому, важливу роль відіграє їх міжособистісна сумісність.

У повсякденній діяльності керівника трудового колективу важливо вміти спостерігати за поведінкою окремих працівників в праці, в спілкуванні, вміти сформувати, згуртувати і виховати колектив.

В сучасних умовах менеджери включаються в управлінську роботу підприємства в більшості випадків тоді, коли трудовий колектив вже сформований. Він може скластися кілька або багато років тому і бути «старим», або утворитися недавно і бути «молодим». Колектив може складатися з людей різної статі і віку, бути суто чоловічим, жіночим або

змішаним. У ряді випадків, як правило, після придбання практичного досвіду роботи, менеджеру доводиться самотійно формувати трудові колективи [].

Колектив формується не один день, особливо його керівна ланка. Це робота, яка не допускає поспіху, вимагає уваги та обережності. При повторних дослідженнях через певний час виявляються результати конструктивної роботи по формуванню колективу, з'являється можливість спостерігати динаміку зростання професіоналізму і компетентності, рекомендувати науково обґрунтовані коефіцієнти коригування заробітної плати кожного співробітника і керівника в залежності від ефективності їхньої праці. Це дозволяє усунути зрівняння в оплаті праці керівного персоналу і фахівців, удосконалювати розстановку кадрів.

При формуванні колективу велике значення має вибір розміру, складу колективу, форми і способу взаємозв'язків між його членами. У міру збільшення розміру колективу спілкування між його членами ускладнюється, стає все важче досягати згоди при вирішенні спільних проблем. Прийнято вважати, що нижня межа чисельності колективу становить 5-7 чоловік, верхній - 25- 30.

У невеликих колективах часто виникає обстановка психологічної несумісності, і виникаючі конфлікти мають дуже гостру форму. Тут також може з'явитися обстановка панібратства, безпринципності, покривання. У великих колективах відсутні постійне спілкування і контакти між працюючими, виникають дрібні угруповання, тим самим знижується його цілісність і згуртованість. Деякі дослідження показали, що групи від 5 до 11 чоловік найчастіше приймають більш адекватні рішення. Члени таких груп мають велику задоволеність від спільної діяльності [23,с.377].

Колективною працею можна досягти набагато більших результатів, ніж розрізненою роботою такої ж кількості людей. Це відбувається завдяки величезному потенціалу трудового колективу.

Колективна праця дозволяє:

- передавати свої знання і вміння іншим членам колективу, отримуючи натомість визнання і вдячність за це, а при необхідності і отримувати нові знання і вміння;
- ставити цілі набагато більш високого порядку і вирішувати дуже складні і об'ємні завдання, ніж працюючи поодиноці;
- мати співчуття, співпереживання своїх колег і отримувати їх підтримку не тільки в трудовому процесі, але і в побутових та інших життєво важливих питаннях;
- проявляти здібності, творчість і ініціативу кожного працівника, висувати нові ідеї, раціоналістичні пропозиції;
- підвищувати почуття відповідальності не тільки за власну роботу, а й за своїх товаришів, спільно вирішувати і домагатися виконання прийнятих рішень, виступати за принципом «один за всіх, всі за одного»;
- піддавати осуду і засудження справи і вчинки товаришів, які не відповідають прийнятим в колективі нормам моралі і моральності, і навіть карати винних, аж до звільнення [28,с.274].

Розрізняють структури трудового колективу п'яти типів. У кожному типі реалізується відповідний йому вид соціальних відносин, табл.1.2.

*Таблиця 1.2.*

### **Типи структур трудового колективу та їх характеристики [29]**

<b>Типи структури</b>	<b>Основні характеристики</b>
Виробничо-функціональна	Вид поділу праці
Суспільно-організаційна	Приналежність до профспілковим, політичним та іншим громадським організаціям. Участь в управлінні
Соціально-демографічна	Вік, стать, сімейний стан, освіта, стаж роботи
Професійно-кваліфікаційна	Професії, спеціальності, кваліфікації
Соціально-психологічна	Міжособистісні стосунки, цінності, установки, мотиви трудової діяльності, захоплення, інтереси, поведінка внепроизводственное

Розглянемо види трудових колективів по статусу на рис.1.1

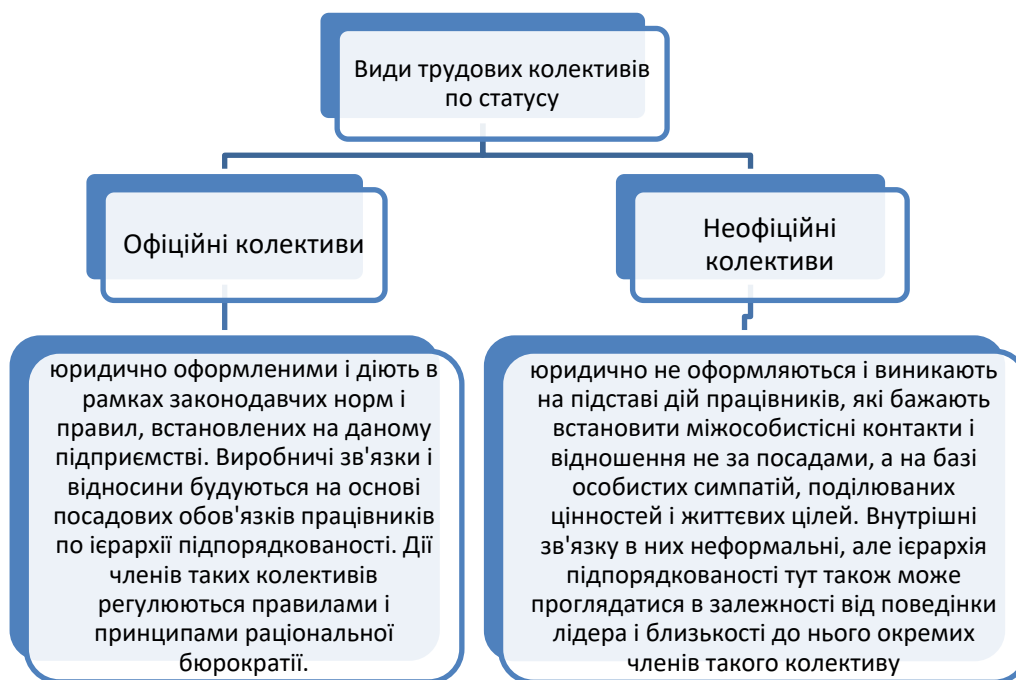


Рис.1.2. Види трудових колективів по статусу [37]

Проаналізуємо інший поділ трудових колективів, табл.1.3.

Таблиця 1.3

### Класифікація трудових колективів

№	Вид поділу	Класифікація
1	За механізмом освіти	- створені за розпорядженням керівництва; - склалися стихійно (неофіційно).
2	За характером внутрішніх зв'язків	- формальні; - неформальні.
3	За часом існування	- тимчасові; - постійні.
4	За розміром	- малі (5-7 осіб); - середні (10-20 осіб); Великі (від 20 і більше)

Сутність трудового колективу, як економічної категорії, проявляється через реалізовані ним функції, в яких відображаються ці різноманітні повноваження. Найважливішими функціями можуть бути названі такі.

1. Цільова функція, для реалізації якої і створюється даний колектив. Ця функція полягає у виробництві матеріальних і духовних благ для задоволення потреб споживачів.

2. Функція задоволення соціальних потреб працівників. Через організацію працівник забезпечується матеріальними, духовними і соціальними благами.

3. Соціально-інтеграційна функція, яка полягає у впливі на поведінку працівників як у сфері праці, так і інших сферах. В трудових колективах працівник долучається до системи цінностей, норм і традицій соціальної спільності [41,с.42].

Незважаючи на різноманіття представлених функцій, всі вони покликані сприяти реалізації глобальної мети підприємства – отримання максимального прибутку на одиницю вкладеного капіталу на тривалому відрізку часу за допомогою виробництва і реалізації продукції, духовних благ, надання послуг, але соціальні функції – задоволення потреб – не можна розглядати утилітарно, лише в якості засобу підвищення економічної ефективності. Вони мають самостійне значення, оскільки їх реалізація пов'язана з здійсненням мети суспільства, що складається в максимізації задоволення потреб суспільства і зростання добробуту народу.

Отже, трудовий колектив – унікальне утворення в середині організації. Формально воно не є ні юридичною, ні фізичною особою, але має свій набір прав і обов'язків. Членами трудового колективу є всі співробітники підприємства. Трудові колективи складаються з набору певних ролей, а в більш широкому сенсі – з невеликих груп: формальних і неформальних. Обидва види формувань мають прямий вплив на функції трудового колективу. Чим краща ситуація в колективі, тим продуктивніше він працює.

## **1.2 Соціально-психологічна характеристика управління колективом**

Існуючі умови розвитку продуктивних сил і значні трансформації у вітчизняній економіці підсилюють вимоги до кожної конкретної особистості в її професійній роботі. При цьому простежується зростання ціни соціально-психологічних результатів прийнятих економічних рішень. Збільшується перелік проблем соціального характеру, в числі яких окреме місце відводиться різним формам оптимізації соціально-психологічного клімату в трудовому колективі.

Найголовнішою сферою соціальних відносин набуває взаємна дія всередині трудових колективів. Найбільш придатними і популярними формами взаємодії між працівниками однієї організації і інструменти їх діагностики та утворення повинні ґрунтуватися на наукових уявленнях про категорію «соціально-психологічного клімату». Від специфіки і стану соціально-психологічного клімату в трудовому колективі безпосередньо залежить процес і підсумки колективної діяльності, економічні індикатори праці, ставлення працівників організації до результатів власної трудової діяльності в складі колективу, задоволеність своєю трудовою діяльністю, відносинами і спілкуванням між співробітниками різного рівня управління і різної кваліфікації [40,с.114].

Створення дружнього колективу зі сприятливою трудовою атмосферою, взаємною симпатією, взаємодопомогою і підтримкою є важливою соціологічною проблемою. Трудовий колектив – це не проста сукупність людей, а складне структурне утворення з багатьма зовнішніми і внутрішніми зв'язками, оформленими і неформленими відносинами, які визначають ідеологію (сукупність ідей і поглядів, що відображають особливості суспільних відносин) і психологію (громадська думка, соціальні почуття, колективні звички, традиції, настрою).

Основними соціально-психологічними характеристиками колективу можна вважати його інформованість, дисциплінованість, активність, організованість і згуртованість (рис.1.2)



Рис.1.2. Основні соціально-психологічні характеристики колективу [7]

Об'єктивною підставою соціально-психологічних аспектів управління трудовим колективом є його соціальна структурність. Її породжує, перш за все, суспільний (а не функціонально-технічний) поділ праці і закріплення за неоднорідними видами діяльності відповідних категорій працівників: керівників і виконавців, працівників різних професій і кваліфікації тощо.

Соціально-психологічні методи управління персоналом – це соціальна політика підприємства, яка визначає взаємини між працівниками, мікроклімат в колективі. Соціально-психологічні методи управління персоналом засновані на моральних цінностях. Вони виробляються з урахуванням умов певної культури, відображають її систему цінностей і норми поведінки: індивідуальні та групові інтереси, міжособистісні і міжгрупові відносини, мотивацію і

управління поведінкою людини. В результаті перенесення їх в інші умови неефективні, а часто неможливі.

Методи винагороди, що стимулюють індивідуальну продуктивність, не дадуть позитивного результату в колективістичному суспільстві; методи підвищення ефективності роботи підприємства, засновані на конфронтації не можна використовувати там, де в число основних цінностей входять гармонія і відсутність конфліктів; методи вирішення проблем, побудовані на демографічних принципах складно застосовувати в традиційно автократичній культурі; матрична система організації не може працювати ефективно в умовах, коли люди високо цінують єдиноначальність і вважають за краще отримувати накази від одного представника влади [11,с.268].

Робота з людьми – одна з найскладніших і багатогранних форм людської діяльності. Для ефективного управління необхідна система мотивів і стимулів, що спонукають працівників розкрити свій творчий хист, плідно трудитися і ефективно використовувати виробничі ресурси, створення яких неможливо без урахування психології особистості і соціально-психологічних закономірностей розвитку колективу.

Застосування соціально-психологічних методів управління персоналом може бути ефективним тільки в тому випадку, коли є повна і достовірна інформація про колектив. Важливо знати склад колективу, інтереси, схильності і вчинки працівників, причини багатьох явищ, мотиви поведінки, позитивні і негативні тенденції в розвитку колективу.

Соціально-психологічне управління включає два напрямки даної діяльності: соціальне і психологічне.

До першого напрямку слід віднести:

- створення і підтримання в колективі сприятливого соціально-психологічного клімату;
- забезпечення згуртованості трудового колективу;
- реалізація єдності інтересів персоналу;
- спрямованість на досягнення загального результату;

- формування процесу соціалізації особистості в колективі;
- націленість на потреби, мотиви, інтереси, цілі особистості в колективі [3,с.82].

Психологічними аспектами управління персоналом виступають:

- створення задовільного морально-психологічного клімату;
- підвищення ступеня задоволеності працею;
- активізація трудової діяльності на основі свідомого бажання брати участь в процесі трудової діяльності;
- аналіз психологічної сумісності членів колективу;
- принцип гуманізації відносин між працівниками, а також між працівником і керівником;
- управління психологічним спонуканням колективу, формує у працівників ініціативу, підприємливість, прагнення до високопродуктивної праці.

Таким чином, об'єднавши ці напрямки в єдиний процес управління, можна сформулювати стратегії соціально-психологічного впливу на персонал:

- 1) соціально-психологічний аналіз трудової поведінки працівників в колективі;
- 2) соціальне планування розвитку як окремого працівника, так і трудового колективу;
- 3) соціальний розвиток персоналу з урахуванням психофізіологічних особливостей особистості;
- 4) моральний та психологічний стимулювання трудової діяльності;
- 5) становлення соціальних норм поведінки;
- 6) створення сприятливого соціально-психологічного клімату [18,с.71].

Встановлено, що формування сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу є одним з найважливіших умов боротьби за зростання продуктивності праці і якість продукції, що випускається. Сприятливий клімат є запорукою ефективної роботи трудового колективу на підприємстві будь-якого виду діяльності.

Працездатний згуртований колектив виникає не відразу – цьому передують тривалий процес становлення і розвитку, успіх якого визначається рядом обставин, що мало залежать від того, складається колектив стихійно або формується свідомо, цілеспрямовано.

Перш за все, мова йде про ясні, зрозумілі цілі майбутньої діяльності колективу, що відповідають внутрішнім прагненням, заради досягнення яких вони готові повністю або частково відмовитися від свободи рішень і вчинків. Іншою важливою умовою успішного формування колективу є наявність певних, нехай навіть незначних досягнень у процесі спільної діяльності, які наочно демонструють її явні переваги перед індивідуальною.

Згуртований колектив не може існувати без сумісності утворюючих його людей і правильного розподілу між ними обов'язків відповідно до здібностей і бажаннями кожного, що дозволяє їм співпрацювати і успішно вирішувати виникаючі проблеми. Для успіху колективу потрібен сильний керівник, якому люди готові підкорятися і за яким готові йти до поставленої мети, незважаючи на труднощі і негаразди [44,с.163].

Для ефективного формування колективу слід враховувати наступні фактори:

- розмір колективу,
- склад колективу,
- групові норми,
- групову єдність,
- конфліктність,
- статус членів колективу,
- ролі членів колективу [16,с.168].

У взаємодію з організацією людина вступає ні як механізм, що виконує конкретні роботи і операції, а як особистість, що володіє устремліннями, бажаннями, емоціями, настроєм, уявою, певними традиціями і мораллю.

Взаємодія людини з організацією завжди ширше, ніж тільки виконання певних робіт. Не можна знайти двох людей абсолютно однакових за психологічними, особистісними властивостями. У той же час в кожній людині є зачатки загальних властивостей особистості, що робить її в чомусь схожою на інших.

Індивідуальність людини складається з трьох складових:

- кожен в чомусь ідентичний іншим;
- кожен в чомусь схожий з деякими;
- кожен в чомусь не схожий ні на кого [21,с.85].

Залежно від того, як поєднуються ці складові, проявляється індивідуальність конкретної людини.

Індивідуальність людини формується під впливом трьох груп факторів:

- спадковість і фізіологічні особливості;
- фактори, що виникають з оточення;
- риси і особливості характеру.

Зберегти індивідуальність людині дозволяють такі психологічні властивості особистості, як темперамент, характер, особливості світогляду, здатності. «Темперамент - є сама загальна характеристика кожної окремої людини, сама загальна характеристика його нервової система, а ця остання кладе ту чи іншу друк на всю діяльність даного індивідуума» (І.П. Павлов). Визначення темпераменту важливо для успішної професійної орієнтації, для обліку при розстановці кадрів [35,с.82].

Існують методичні прийоми вивчення особистості. Одним з них є вивчення зовнішнього вигляду людини. Деталі зовнішнього вигляду, одяг, манера триматися дозволяють зробити деякі припущення про характер, професії і звички.

Для соціальної психології головним орієнтиром є взаємини особистості з групою; виявлення закономірностей, яким підкоряється поведінка і діяльність особистості включеної в певну соціальну групу.

Будь-яка формальна група поряд з офіційною структурою, закріпленою штатним розкладом, обов'язково має і неофіційну структуру, яка виникає спонтанно, стихійно, але часто саме вона виявляється найбільш ефективною. Для керівника важливо знати яка ця структура (хто є неформальним лідером групи). Це можна діагностувати використовуючи метод соціометрії, що дозволяє точно визначити взаємовідносини в колективі (вона зводиться до опитування членів групи за критеріями, значущим для оцінки будь-якої сторони міжособистісних відносин) [1,с.73].

Відмінною мірою для стимулювання персоналу може бути участь працівників в процесі управління, але слід об'єктивно оцінювати ситуацію, існують обставини, коли доречне автократичне, авторитарне, одностороннє рішення проблеми. Стимули є інструментами, що викликають дію певних мотивів. В якості стимулів виступають якісь предмети, дії інших людей, носії зобов'язань і можливостей, все те, що може бути запропоновано людині як компенсація за його дії, або того, що він хотів би придбати в результаті певних дій.

Реакція на різні стимули неоднакова у різних людей. Звідси стимули не мають абсолютного значення, якщо люди не здатні реагувати на них. Так, в умовах сильної інфляції заробітна плата, гроші багато в чому втрачають роль стимулів і вже обмежено використовуються в рамках управління людьми.

Використання різноманітних стимулів для мотивування людей і надає процес стимулювання, який має найрізноманітніші форми. Однією з найпоширеніших є матеріальне стимулювання. Роль останнього в обстановці ринку особливо значна. Тут важливо правильно оцінювати ситуацію, в рамках якої матеріальне стимулювання реалізується, намагатися не перебільшувати його можливості, враховуючи, що людина характерний дуже складною системою потреб, інтересів, пріоритетів і цілей [10,с.36].

Першою вимогою при розробці ефективної системи стимулювання є облік функціональних обов'язків, які виконують працівники підприємства. В основі досить широко поширених, особливо в невиробничій сфері, систем

стимулювання працівників лежить простий спосіб встановлення прямої залежності між розміром оплати і обсягом реалізації. Така система відома під назвою «комісійні винагороди». Традиційно поняття комісійні асоціюється з певним відсотком від суми реалізації (відсотком з обороту), який отримує працівник, який продав товар.

Існує безліч різновидів даного методу, що погоджує оплату праці працівників цієї категорії з результативністю їх діяльності. Вибір конкретного методу залежить від того, які цілі переслідує підприємство, а також від особливостей реалізованого товару, специфіки ринку, культурних особливостей країни і інших чинників.

Комісійні у вигляді фіксованого відсотка від обсягу реалізації встановлюються, як правило, в ситуації, коли підприємство прагне, як в нашому випадку, до максимального збільшення загального обсягу продажів.

Тому на наступному етапі відпрацювання системи стимулювання працівників, пов'язаних з продажами, ставиться в залежність від результатів їхньої праці, тобто від отриманих конкретним працівником або групою працівників грошових коштів від реалізації продукції [39,с.52].

Найскладніше стимулювати персонал, який на пряму не пов'язаний з кількісними характеристиками роботи організації. Оплата праці найманого працівника включає основну заробітну плату (оклад) та додаткову (премії, надбавки і т.д.). Крім заробітної плати можливе введення системи бонусів - разові виплати з прибутку організації. Річний, піврічний, новорічний бонуси, пов'язані зі стажем і розміром заробітної плати.

Другою вимогою до ефективної системи стимулювання є її прозорість і об'єктивність: в разі, якщо персоналу буде незрозуміло або невідомо за що їх заохочують і як вони можуть впливати на розмір своєї заробітної плати.

Система стимулювання завжди складається з двох основних блоків: матеріального і нематеріального. Нематеріальне направлено на підвищення лояльності співробітників компанії одночасно зі зниженням витрат по компенсації їм трудовитрат. Під нематеріальними розуміються заохочення, які

не видаються співробітникам у вигляді готівки або безготівкових коштів однак можуть вимагати інвестицій з боку організації. Основний ефект досягається за допомогою нематеріального стимулювання - це підвищення рівня лояльності і зацікавленості співробітників в організації. Традиційно виділяють три групи нематеріальних стимулів: не потребують інвестицій з боку організації; що вимагають інвестицій і розподіляються безадресно; а також необхідні інвестицій і розподіляються адресно [44,с.91].

При створенні системи стимулювання на підприємстві необхідно дотримуватися принципу гнучкості системи. Гнучкі системи стимулювання дозволяють підприємцю, з одного боку, забезпечити працівникові певні гарантії отримання заробітної плати відповідно до його досвіду і професійних знань, а з іншого боку, поставити оплату праці працівника в залежність від його особистих показників в роботі і від результатів роботи підприємства в цілому.

Справедлива оплата керівників, фахівців і службовців також повинна бути заснована на тих же принципах, але з застосуванням специфічних для цих категорій працівників показників, які враховують складність вирішуваних завдань, рівень відповідальності, число підлеглих і ін.

Результатом дії системи стимулювання в організації повинно бути підвищення ефективності її діяльності, чого можна домогтися, в свою чергу, за рахунок підвищення ефективності та якості праці кожного працівника. При цьому підприємцю потрібно керуватися необхідністю залучення і збереження на тривалий термін висококваліфікованих працівників, підвищення продуктивності праці і підвищення якості продукції та послуги, збільшення віддачі від вкладень в персонал, підвищення зацікавленості працівників не тільки в особистих успіхах, а й в успіхах всієї організації в цілому і , нарешті, підвищення соціального статусу працівників.

### 1.3 Психологічні аспекти управлінської діяльності

Управління має загальний, універсальний характер і впливає з системної природи соціальних явищ, з громадської, розподіленої праці людей, з об'єктивної необхідності взаємодіяти і спілкуватися в процесі праці і життя, обмінюватися результатами і продуктами матеріальної і духовної культури. Некерований соціум, неорганізована взаємодія і співіснування людей неможливі в принципі.

Управління як особливий вид соціальної діяльності виникає в зв'язку з неминучим поділом (розподілом) праці. Потім розширюються і актуалізуються відносини з сусідніми людськими спільнотами, нарешті, утворюються якісь стійкі держави, їх об'єднання та спілки. Чим складніше і ширше соціальні спільноти людей, тим важливіше, відповідальніше і різноманітніше роль професійних управлінців в їх ефективному існування і розвитку [2,с.37].

Важливим кроком у напрямку системних досліджень безлічі психологічних проблем в області виробничої та управлінської діяльності стало виникнення, впровадження та розвиток ширшої теоретичної доктрини – «людських відносин». Суть її полягає в розумінні того, що особистість працівника існує не сама по собі, а в стосунках: керівник - підлеглий, у складній і розгалуженій системі міжлюдських взаємодій, відносин і спілкувань.

Управлінська діяльність менеджера в цілому незалежно від конкретних різновидів полягає в тому, що вона є не тільки індивідуальною, або тільки спільною, а тією та іншою одночасно. Тим самим вона постає як якісно своєрідний тип діяльності, що синтезує в собі два інших основних типи діяльності (індивідуальну і спільну). Дійсно, управлінська діяльність по визначенню припускає наявність ряду «керованих» суб'єктів, тобто є спільною. Однак вона не перестає бути при цьому індивідуальною, оскільки вимагає реалізації всіх тих компонентів і засобів, які характерні для структури

індивідуальної діяльності. Більш того, індивідуальна діяльність менеджера, спрямована на рішення задач управління, істотно змінюється; постає в максимально розгорнутому вигляді; різко підвищується її складність, відповідальність. Одночасно і спільна діяльність під впливом на неї управління будується не як проста кооперація, а по типу ієрархічної організації. Тим самим вона також набуває найбільш складний і психологічно багатий вигляд. Тому в психологічному плані управлінська діяльність менеджера трактується як синтез індивідуальної та спільної діяльності [10,с.82].

Внутрішній психологічний клімат формується сукупністю обставин, в межах яких відбувається діяльність людей. Ці обставини породжують певні установки членів колективу, які проявляються в їх внутрішньому відношенні до навколишнього середовища та змістом своєї роботи.

"Рівнодіюча" цих установок, такий в кінцевому підсумку і психологічний клімат в колективі.

Керівнику слід враховувати ту обставину, що поганий настрій робітників знижує ефективність роботи колективу приблизно в півтора рази. Оскільки обставини багато в чому підлягають цілеспрямованому впливу, психологічний клімат в певній мірі можна коригувати.

Певну роль відіграють також і специфічні обставини, наприклад, місце здійснення діяльності або психологічний клімат. Задоволеність багато в чому залежить також від уміння членів колективу свідомо жити за його законами, підкорятися встановленим ними вимогам і порядкам.

Розглянемо психологічні фактори впливу на діяльність, табл.1.4.

### Вплив психологічного стану колективу на діяльність [43]

№	Вид задоволеності	Фактори впливу
1	На ступінь задоволеності членів колективу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• характер і зміст діяльності;</li> <li>• ставлення людей до діяльності;</li> <li>• престижність роботи;</li> <li>• розміри винагороди;</li> <li>• перспективи зростання;</li> <li>• наявність супутніх можливостей (вирішити деякі свої проблеми, побачити світ, познайомитися з цікавими або корисними людьми, і ін.).</li> </ul>
2	Ступінь згуртованості членів колективу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• психологічної сумісності співробітників (її основу складає відповідність темпераментів членів колективу);</li> <li>• соціально-психологічної сумісності працівників (у її основі - відповідність професійних і моральних якостей членів колективу).</li> </ul>

Психологічна сумісність членів групи - це сукупність індивідуальних якостей членів групи, що забезпечують злагодженість і ефективність їх діяльності.

Сумісність включає цілий ряд якостей:

- фізіологічних (статевовікові і інші фізіологічні особливості);
- психофізіологічних (розходження темпераментів і біологічних потреб);
- психологічних (характер і мотиви поведінки);
- соціально-психологічних (цінності, інтереси, рольові очікування)

[45,с.109].

Доведено, що психологічна сумісність позитивно впливає на продуктивність праці і якість роботи.

Розуміння цінності психологічних засад управління характеризує більшість ділових людей. Воно є свідченням морального здоров'я керівників, яке має такі компоненти: моральні почуття, моральну позицію, моральні звички, моральний самоконтроль. Ці компоненти надзвичайно стійкі,

характеризують засвоєні особистістю моральні принципи і норми. Усвідомлення керівниками економічної та соціальної цінності психологічного потенціалу людей підвищує їх діловий інтерес до оволодіння знаннями і навичками діагностування стану морального здоров'я працівників, рекомендацій щодо прийняття ефективних заходів усунення його «недуг». Вважається, що моральне здоров'я доцільніше підтримувати і зміцнювати за допомогою превентивних (запобіжних) заходів, а не після відхилень чи аномальних станів. Кожна людина відповідальна за стан свого морального здоров'я, турбота про нього є також професійним обов'язком керівника організації і невід'ємною частиною управлінської діяльності.

До методів морального впливу керівника на працівників організації належать:

- моральне переконання, що зумовлює свідоме засвоєння етичних знань, формування мотивів опанування конкретних моральних навичок;
- моральний приклад, який характеризується вмінням керівника застосовувати моральні норми і правила поведінки, ділитися власним досвідом. Наслідування при цьому є важливим соціально-психологічним засобом поширення норм моралі та їх переростання у традиції й звички;
- етична консультація (надання порад з етичних питань);
- етична експертиза, яка широко застосовується при розв'язанні конфліктів, що виникають в організації (розгляд етичних питань спеціалістом);
- рольова гра – активний метод, що сприяє набуттю моральних знань, формуванню морального досвіду. Гра розвиває моральну уяву в умовах оперативного прийняття конкретного морального вибору;
- іміджування, яке полягає в умілому моральному звеличванні добropорядних учинків людей, в моральному захисті тих, хто діє чесно і принципово [8,с.92].

Найважливішими рисами характеру керівника є цілеспрямованість, рішучість, наполегливість, ініціативність. Вони виховуються, насамперед,

світоглядом і переконаністю. З твердих переконань народжується ясність цілей, що є необхідною умовою послідовності дій. Люди без твердих переконань ніколи не можуть мати і твердого характеру. Проте світогляд і переконання створюють лише базу, прагнення, тенденції до вироблення визначених рис характеру. Ці тенденції можуть перетворитися на риси характеру лише у тому випадку, якщо людина буде свідомо працювати над самовихованням позитивних і усуненням негативних рис, постійно і неухильно діяти відповідним чином.

Менеджери повинні вивчати і розуміти мотиви й закономірності поведінки людей, жорстко контролювати свою поведінку, підвищувати вимогливість до себе, запобігати можливості виникнення і нагромадження роздратування у колективі, психічній напруженості, внутрішній пригніченості працівників, згладжувати і попереджати можливі передконфліктні ситуації. Досягти цього можна шляхом “вивчення” працівників, мотивів їхньої діяльності і рівня працездатності, ставлення до роботи і стосунків у колективі, прагнень до підвищення рівня, життєвих інтересів і суспільної діяльності [18,с.72].

Отже, з урахуванням визначення та розуміння психологічних аспектів управлінської діяльності можна стверджувати, що, по-перше, особистість керівника формується в умовах виконання професійних обов’язків і за умов формування його компетенції. По-друге, поведінка людини є завжди суспільно обумовленою і має свідомий, цілеспрямований характер, а вияви переживання доцільно розглядати як стан суб’єкта, який здійснює вибір цілей діяльності відповідно до власних прагнень і бажань. По-третє, управлінську діяльність супроводжують конфлікти, які мають конструктивний або деструктивний вплив на діяльність керівників.

## Висновок до розділу 1

Головним завданням менеджменту психології праці є створення відповідних умов праці. Умови праці є важливими фізіологічними та психологічними чинниками ефективності праці та розвитку організації. Від умов праці безпосередньо залежить ефективність виробництва, мотивація працівника на досягнення мети і комфортні психологічні відносини в колективі.

Можна зробити висновки, що періодичне проведення досліджень соціально - психологічного клімату в колективі здатне виявити проблемні сфери життєдіяльності колективу і вжити заходів щодо поліпшенню соціально - психологічного клімату і, як наслідок, ефективності праці співробітників організації.

На закінчення можна сказати, що людські взаємини – це тонка матерія. Часом непорозуміння, недомовленість або взаємна неприязнь може стати перешкодою на шляху розвитку організації і досягнення колективного успіху. Завдання ефективного керівника - сформувати доброзичливий і згуртований колектив з людей з різними інтересами, характерами і світоглядами.

## **РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «CORAL TRAVEL»**

### **2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Coral Travel»**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Coral Travel», далі ТОВ «Coral Travel» знаходиться за адресою: м. Київ, вул. Бульварно-Кудрявська (Воровського), 24, БЦ "RENAISSANCE".

Код ЄДРПОУ: 39091341

Директор підприємства: Прокопенко Тетяна

Розклад роботи: понеділок-п'ятниця, 09:00-19:00; субота, 11:00-15:00; неробочі дні - неділя та державні вихідні.

Телефони: (044) 495 00 60 / 0 800 30 29 29

Підприємство є юридичною особою з моменту його державної реєстрації. У своїй діяльності ТОВ «Coral Travel» керується діючим законодавством України, установчим договором та статутом

Засновником компанії є акціонерне товариство «ОТІ Холдінг Анонім Шіркети». ТОВ «Coral Travel» на ринку 25 років, тому більшість турпродуктів знаходяться на стадії зрілості. За допомогою грамотної маркетингової політики вони приносять стабільний прибуток. Турфірма веде постійну роботу з розширення асортименту пропонованих послуг, збільшує кількість додаткових послуг. Зараз асортимент можна оцінювати як достатній для даного етапу розвитку і життєвого циклу підприємства.

ТОВ «Coral Travel» володіє повною господарською самостійністю в питаннях визначення форми правління, прийняття господарських рішень, збуту послуг, встановлення цін на послуги, оплати праці, розподілу прибутку, який залишається після сплати податків та інших обов'язкових платежів.

Місія "CORAL TRAVEL" полягає в тому, щоб максимально сприяти створенню цивілізованого туристичного ринку, де відносини в ланцюжку клієнт - агент - оператор засновані на взаємній довірі, повазі та підтримці.

Кінцева мета діяльності компанії – створити якісний відпочинок доступним для всіх категорій населення країни.

Основна мета компанії - подальше підвищення ефективності діяльності компанії і її конкурентоспроможності на ринку, що припускає цілеспрямовану роботу по чотирьох напрямках:

- керування очікуваннями ринку за допомогою зміцнення лояльності до продукту компанії та проведення ефективних заходів щодо подальшого підвищення популярності бренду CORAL;
- покращення показників діяльності компанії за рахунок високих обсягів продажів і диференціації туристичного продукту, постійного моніторингу поточного стану справ на ринку і оперативного коректування планів;
- підвищення якості управління компанією шляхом ефективного планування та підвищення точності прогнозів результатів діяльності компанії;
- робота з найвищим світовим стандартом, впровадження інноваційних туристських технологій, без яких неможливо поступальний рух вперед.

Туристичне підприємство «Coral Travel» має право здійснення таких видів підприємницькою діяльності:

- організація прийому та обслуговування іноземних туристів в Україні;
- організація прийому та обслуговування вітчизняних туристів в Україні;
- організація туристичних подорожей за межі України;
- екскурсійна діяльність;
- організація масового та оздоровчо-спортивного туризму.

ТОВ «Coral Travel» спеціалізується на наступних видах туризму:

- 1) Відпочинок на морі (Туреччина, Туніс, Хорватія, Єгипет, Греція, Чорногорія, Болгарія, Крим, Італія, ОАЕ, Іспанія).
- 2) Туризм до екзотичних країн (Таїланд, Домінікана, Куба, ГОА, Мальдіви, Мексика, Балі, Сейшели, Шрі-Ланка, В'єтнам, Китай, ПАР).

3) Експерсії ( тури по Україні, Угорщина, Франція, Італія, Чехія, Австрія, Польща).

4) Гірськолижні тури (Україна, Болгарія, Австрія, Словаччина, Франція, Польща).

5) Лікувальні тури (Україна, Угорщина, Чехія, Ізраїль).

6) Паломницькі тури (Україна, Йорданія, Ізраїль).

7) Шоп – тури (Китай, Італія, ОАЕ, Туреччина, Греція, Туніс).

ТОВ «Coral Travel» співпрацює з різними авіакомпаніями по можливості бронюванню квитків, а саме: Lufthansa ®, LOT, Air Arabia, Wizz Air, МАУ, Alitalia, KLM, Air Baltik, BRITISH AIRLINES, EL AL, Роза Вітрів).

ТОВ «Coral Travel» пропонує послуги навчання за кордоном, а саме в таких країнах як: Австралія, Австрія, Кіпр, Болгарія, Франція, Великобританія, Китай, Німеччина, Словаччина, Греція, Мальта, Ірландія, Іспанія, Італія, Швейцарія, Канада, Латвія, Нова Зеландія, Нідерланди, Польща, США, Чехія.

Агентство працює з відомими та надійними туристичними операторами України. Крім того, кожен клієнт може самостійно обрати послугами якого туроператора він буде користуватися.

Серед найвідоміших туристичних операторів з якими працює туристична агенція є: Anex Tour, TUI, Pan Ukraine та інші. Співпраця між підприємствами відбувається на основі договорів.

Туристичне підприємство «Coral Travel» в своїй діяльності відповідає таким вимогам: службове приміщення (офіс), обладнане необхідними для роботи матеріально-технічними засобами (телефоном, факсом, комп'ютером, тощо), зовнішньою рекламою із зазначенням свого найменування (логотипу), яке повинно відповідати вимогам чинного законодавства щодо мови в Україні; при організації прийому іноземних туристів в Україні та організації зарубіжних поїздок за кордон, туристичне підприємство повинно мати працівників, які володіють іноземними мовами та мають досвід роботи в туризмі.

Туристичне підприємство «Coral Travel» має необхідні рекламні інформаційні і довідкові матеріали з питань іноземного та внутрішнього туризму, в тому числі довідники готелів, підприємств, харчування, розкладу руху та тарифи на перевезення різними видами транспорту, для надання клієнтам консультацій і туристичних послуг високої якості, своєчасного інформування їх про зміни тарифів, умов обслуговування.

Компанією запущені чартерні програми з усіх найбільших міст України. Вона пропонує кращі курорти, готелі в 26 країнах світу – Індонезія, Іспанія, Греція, Єгипет, Таїланд, Туніс, Марокко, Ізраїль, ОАЕ, Китай, Куба, Індія, Маврикій, Танзанія, Домініканська Республіка, Туреччина, Мальдіви, В'єтнам, Сейшели, Шрі-Ланка, Сінгапур, Мексика, Камбоджа, Йорданія, Австрія. Йде постійна робота по відкриттю нових напрямків. Туристичний оператор організовує групові та індивідуальні тури на базі власних чартерних програм та регулярних рейсів, розвитком incentive-, congress-, спортивного та різних видів туризму, а також активно займається продажем авіаквитків онлайн. TRAVEL реалізує свій туристичний продукт спільно з компанією ODEON TOURS, що також належить OTI HOLDING і вона отримала міжнародний сертифікат ISO 9001: 2000 міжнародної організації з сертифікації BVQI за якість управління. Обслуговуючи сегмент туристів з доходами середнього та вище середнього рівня, CORAL TRAVEL прагне до 100% -го задоволенню запитів всіх своїх клієнтів.

З метою ТОВ «Coral Travel» - закріплення лідерських позицій як провідного українського туроператора і збільшення займаної компанією частки ринку з одночасним підвищенням якості пропонованого турпродукту, а також подальше впровадження інноваційних технологій, без яких неможливо динамічний розвиток сучасного турбізнесу. Компанія стала прикладом для багатьох українських турфірм, які переймають досвід ТОВ «Coral Travel». Це, в свою чергу, є стимулом для подальшого розвитку компанії. Компанія практикує у своїй роботі комплексний підхід до якості. Це означає якість у всьому, починаючи з пропонованого продукту і закінчуючи

роботою співробітників усіх підрозділів ТОВ «Coral Travel». Завдяки цьому візитною карткою компанії ТОВ «Coral Travel» є незмінно високу якість послуг, що надаються. Здійснюється всебічний контроль якості всіх складових турпродукту на кожному етапі його формування, просування і реалізації.

ТОВ «Coral Travel» займається впровадженням вимог стандарту ISO 9001. Відносини з партнерами засновані на принципах відкритості та порядності, без чого неможливо будувати успішний бізнес. Кожен агент, набуваючи продукт ТОВ «Coral Travel», може бути впевнений, що його клієнту будуть надані тільки якісні послуги, ретельно перевірені і відібрані експертами компанії ТОВ «Coral Travel». Саме тому продукт, пропонований на ринку під брендом ТОВ «Coral Travel», є в очах споживачів і партнерів синонімом надійності і якості. Компанія має намір сприяти підвищенню престижу української туристичної галузі, встановленню чесної конкуренції і цивілізованих відносин між учасниками ринку.

Виступаючи за створення в Україні цивілізованого туристичного ринку, керівництво ТОВ «Coral Travel» розуміє, що це неможливо без економічного розвитку держави. Компанія бере активну участь в економічному і соціальному житті країни. Керівництво компанії вносить діяльний внесок в реалізацію державних програм у сфері туризму. Компанія чітко усвідомлює свою відповідальність перед суспільством в цілому. Численні благодійні акції компанії спрямовані на підтримку малозабезпечених та нужденних верств населення. Компанія надає допомогу дитячим будинкам, тісно взаємодіє з різними благодійними фондами, приділяючи особливу увагу дітям-сиротам і ветеранам. Абсолютна прозорість і повагу до звичаїв і традицій країни, де здійснюється діяльність компанії.

Співробітники компанії - це не тільки невід'ємна і найважливіша частина бізнес-процесу, а й члени великої дружної родини ТОВ «Корал Тревел». Відносини з партнерами будуються на довгостроковій взаємовигідній основі. Саме тому всі партнери компанії є її вірними друзями. Конкуренція на ринку є для компанії ТОВ «Coral Travel» природним стимулом для подальшого

розвитку. В ТОВ «Coral Travel» поважають думку партнерів і конкурентів, неупереджено ставляться до критики і завжди відкриті для співпраці. Участь в благодійності і в соціальному житті країни є обов'язковим для компанії

## **2.2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства**

Дослідження внутрішніх можливостей підприємства передбачає аналіз його економічного потенціалу, рівня виробничих і збутових можливостей, частки в обсязі всього виробництва продукції в країні, республіці або галузі, місця в світовому виробництві та торгівлі (якщо підприємство велике).

Головна мета такого аналізу – визначити конкурентні можливості підприємства, виявити його сильні і слабкі сторони. Він проводиться але основним показниками, що характеризує виробничі і збутові масштаби. Це кошти, якими воно володіє (включаючи основні виробничі фонди), кількість і вартість виробленої продукції та її видами, рентабельність та технічні параметри виробів, а також організація виробництва і збуту продукції. Оцінці також підлягають показники загальних доходів і витрат, в тому числі на маркетингову діяльність.

Ефективність роботи підприємства характеризують такі величини: відношення загальної вартості продажу до оборотних і позаоборотних активів, до основних виробничих фондів (фондовіддача), до вартості спожитих матеріально-виробничих ресурсів (materialootdača); відношення загальної вартості витрат виробництва до вартості продажів; відношення обсягу продажів до числа працюючих (продуктивність праці); відношення балансової вартості основних виробничих фондів до кількості працюючих (капіталоозброєність праці). Даний аналіз дозволяє правильно оцінити цінову політику підприємства.

Для проведення аналізу фінансово-господарської діяльності Підприємства використано Методику аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств державного сектору економіки, затверджену наказом

Міністерства фінансів України від 14.02.2006 № 170 (далі - Методика №170). Основні фінансові показники діяльності Підприємства за період, який досліджується, наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Дані щодо основних фінансових показників діяльності «Coral Travel»**

Показники	Період			Відхилення			
				абсолютне (+,-)		темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2018 до 2017	2019 до 2018	2018 до 2017	2019 до 2018
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. (ЧД)	1674	1858	2087	184,0	229,0	10,99	12,33
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн. (СВ)	703	764	855	61,0	91,0	8,67	11,91
Витрати на 1 грн. продукції, грн. (СВ/ЧД)	0,42	0,41	0,41	-0,01	0,0	-2,38	0,00
Валовий прибуток, тис. грн.	971	1094	1232	123,0	138,0	12,66	12,61
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	167	162	294	-5,0	132,0	-2,99	81,48
Чистий прибуток, тис. грн..	137	133	241	-4,0	108,0	-2,91	81,20
Середньооблікова чисельність, осіб	38	39	40	1,0	1,0	2,63	2,56
Середня заробітна плата одного працюючого, тис. грн.	163,6	163,6	163,6	0,0	0,0	0,00	0,00
Дебіторська заборгованість за продукцію (товари, роботи, послуги), тис. грн.	48,9	44,3	82,8	-4,6	38,5	-9,41	86,91
Кредиторська заборгованість за продукцію (товари, роботи, послуги), тис. грн.	220,4	138,3	93,2	-82,1	-45,1	-37,25	-32,61

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

За даними аналітичної таблиці видно, що обсяги чистого доходу підприємства в 2017 р. зазнали незначного зниження на 1,53%, а протягом 2018-2019 років поступово зростав на 10,99% та 12,33% відповідно. Собівартість реалізованої продукції змінювалася аналогічно: протягом 2018-2019 років поступово зростала на 8,67% та 11,91% відповідно. При цьому, витрати на 1 грн. продукції протягом досліджуваного періоду поступово

знижувалися, в 2018-2019 р. – лише 41 коп. Дана динаміка відобразилася й на валовому прибутку, обсяг якого поступово зростав до 1232 тис. грн. в 2019 р.

Фінансовий результат до оподаткування в 2018 р. в порівнянні із 2017 р. - ще на 2,99%, при цьому в 2019 р. в порівнянні із 2018 р. збільшився на 81,48%. Відповідна зміна відбулася і з обсягом чистого прибутку: в 2018 р. – ще на 2,91%, при цьому в 2019 р. в порівнянні із 2018 р. відбулося зростання на 81,20%.

Дебіторська заборгованість підприємства в 2017 р. знизилася, що вказує на покращення роботи із покупцями та замовниками. Але протягом 2019 р. на кінець звітних періодів вона зростала і досягла 82,8 тис. грн. Кредиторська заборгованість підприємства протягом аналізованого періоду зростає, що вказує на можливість використання комерційного кредиту в господарській діяльності підприємства. Але протягом 2018-2019 років її обсяг значно скоротився – до 93,2 тис. грн. на кінець 2019 р.

Фінансовий стан визначається на певну дату і характеризує конкурентоспроможність, фінансовий потенціал підприємства, а також дозволяє оцінити, якою мірою гарантуються економічні інтереси як самого підприємства, так і його партнерів. Аналіз фінансового стану є глибоким, науково обґрунтованим дослідженням фінансових відносин і руху фінансових ресурсів у єдиному виробничо-господарському процесі. Під час аналізу оцінюється минула діяльність підприємства, його стан на даний момент, а також майбутні перспективи. Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Coral Travel» наведено у таблиці 2.2.

Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів характеризує структуру фінансових ресурсів підприємства. Розраховується як частка від розподілу суми позикових коштів на суму власного капіталу. Максимально припустиме значення цього показника становить 1 (що припускає рівність позикових і власних коштів).

Проаналізуємо динаміку показників фінансової стійкості ТОВ «Coral Travel» на рис.2.1

Таблиця 2.2

## Аналіз показників фінансової стійкості «Coral Travel»

Показники	2017	2018	2019	Абс.відх.	
				2018 до 2017	2019 до 2018
1	2	3	4	5	6
1.Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	0,99	0,5	0,1	-0,49	09,4
2.Коефіцієнт автономії	0,4	0,56	0,7	0,16	0,14
3.Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,3	0,8	1,5	0,5	0,7
4.Коефіцієнт ефективності використання власних коштів	0,2	0,6	0,93	0,4	0,33
5.Коефіцієнт використання фінансових ресурсів усього майна	0,12	0,33	0,63	0,21	0,3

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

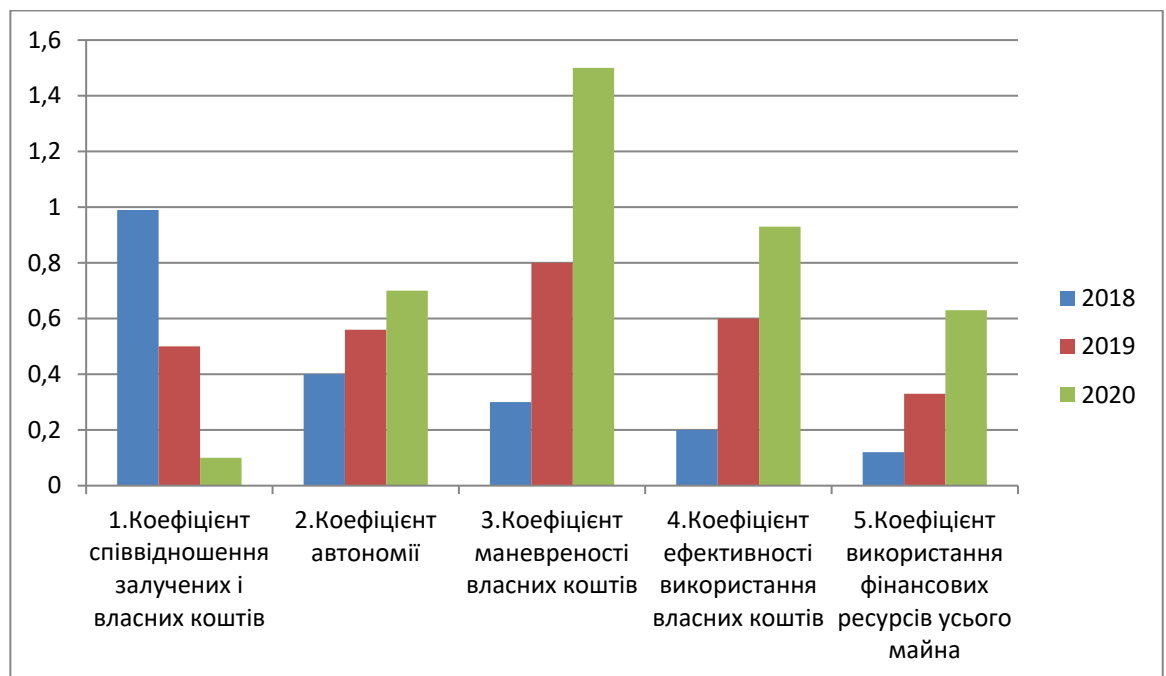


Рис.2.1. Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Coral Travel»і

Таким чином, бачимо, що у 2019 році найбільшу частку коштів складають власні кошти.

Нормальне мінімальне значення коефіцієнта автономії орієнтовано оцінюється на рівні 0,5, що припускає забезпеченість позикових коштів власними, тобто, реалізувавши майно, сформоване із власних джерел, підприємство зможе погасити зобов'язання. Бачимо що за весь аналізований період показник був в межах норми.

Коефіцієнт маневреності показує частку власних коштів, вкладених в оборотні активи. Чітких рекомендацій у значенні цього коефіцієнта немає, але вважається, що його значення повинно бути не менше 0,2, що дозволить забезпечити достатню гнучкість у використанні власного капіталу. За весь аналізований період показник в межах норми.

Оцінимо показники ліквідності та платоспроможності, табл.2.3.

Таблиця 2.3

### Аналіз ліквідності та платоспроможності «Coral Travel»

Показники	Норма	2017	2018	2019	Абс.відх	
					2018 до 2017	2019 до 2018
1	2	3	4	5	6	7
1.Коефіцієнт загальної ліквідності	1	0,35	1,11	2,14	0,76	1,03
2.Коефіцієнт поточної ліквідності	>0,6	0,26	0,58	0,75	0,32	0,17
3.Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,3	0,1	0,22	0,29	0,12	0,07
4.Чистий оборотний капітал	> 0	-1636	2515	3775	4151	1260

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Таким чином, спостерігаємо, що всі показники ліквідності за 2018-2019 рр. в нормі, лише в 2017 році підприємство мало певні проблеми з фінансовим станом та отримало збиток.

Динаміку показників ділової активності туристичного підприємства можемо спостерігати на таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

## Динаміка показників ділової активності «Coral Travel»

Показники	Норма	2017	2018	2019	Абс.відх.	
					2018 до 2017	2019 до 2018
1	2	3	4	5	6	7
1.Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	0,26	0,58	0,78	0,32	0,2
2.Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	збільшення	1,47	2,63	5,63	1,16	3
3.Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	1,15	3,63	7,85	2,48	4,22
4.Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	1,5	2,52	3,69	1,02	1,17
5.Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільшення	2,53	4,92	7,83	2,39	2,91
6.Коефіцієнт оборотності основних засобів	збільшення	2,44	4,26	9,73	1,82	5,47
7.Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	1,73	3,18	5,63	1,45	2,45

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Для кращої наглядності зміни показників, проаналізуємо динаміку показників ділової активності «Coral Travel» на рис.2.2.

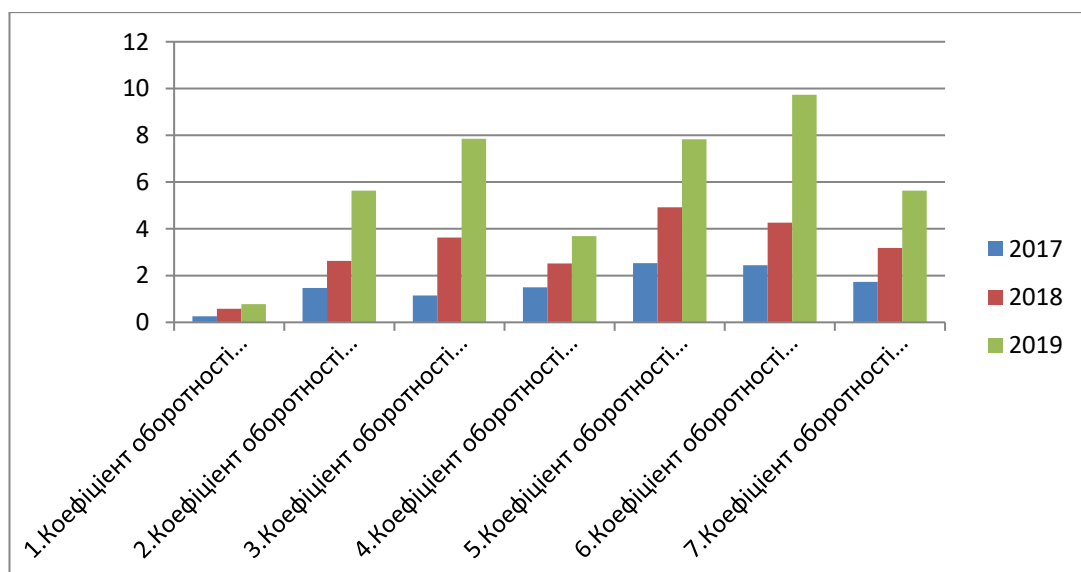


Рис.2.2. Динаміка показників ділової активності «Coral Travel»

Таким чином, бачимо, що всі показники зростають, що говорить про ефективність роботи досліджуваного підприємства. Такі показники говорять про те, що дане підприємство має гарно сплановану фінансову систему та цікавить інші підприємства для співпраці.

Розглянемо показники рентабельності підприємства «Coral Travel» на таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

### Показники рентабельності діяльності

№ п/п	Стаття	2017	2018	2019	Абс.відх.	
					2018 до 2017	2019 до 2018
1	2	3	4	5	6	7
1	Рентабельність капіталу	0,5	1,5	1,89	1	0,39
2	Рентабельність власного капіталу	0,32	1,58	2,02	1,26	0,44
3	Рентабельність виробничих фондів	0,22	1,16	2,48	0,94	1,32

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Для кращої наглядності зміни показників, проаналізуємо динаміку показників ділової активності «Coral Travel» на рис.2.2.

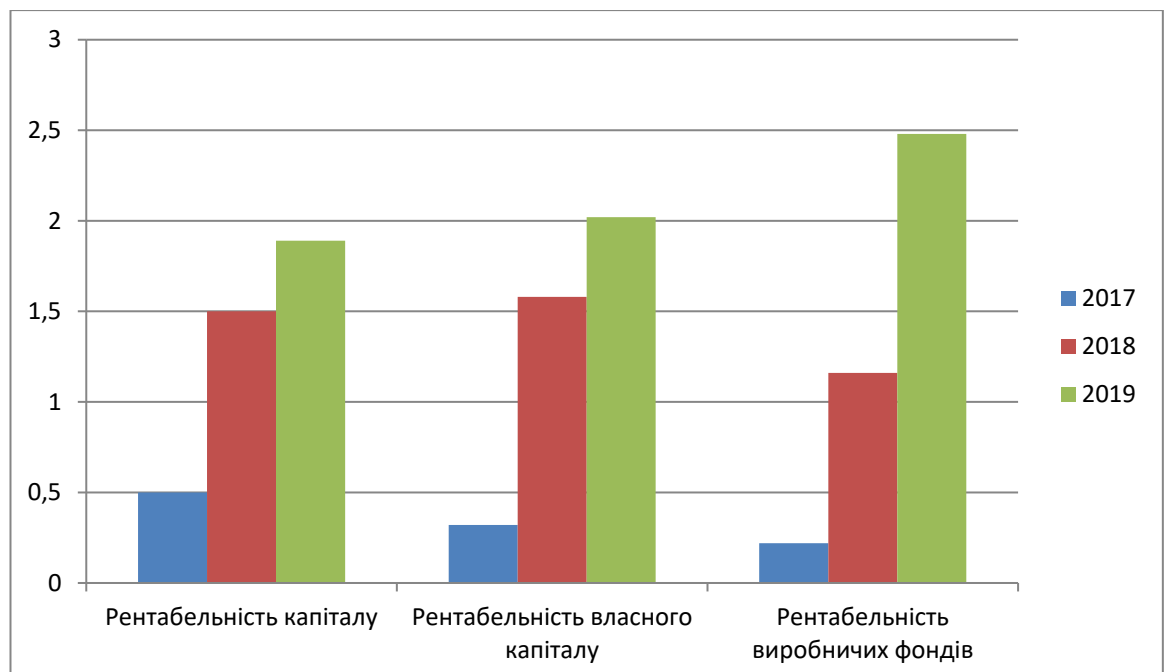


Рис.2.3. Показники рентабельності діяльності

Протягом аналізованого періоду підприємство значно наростило прибуток, внаслідок цього показники рентабельності значно зросли.

Розпочнемо з аналізу динаміки основних показників обсягу наданих послуг туристського підприємства (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

**Динаміка основних показників обсягу наданих послуг  
туристського підприємства «Coral Travel»**

Показники	Роки		Абсолютн ий приріст ланцюгов ий	Темп зростання ланцюгов ий	Темп приросту,% ланцюговий
	2018	2019			
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Кількість обслугованих туристів	21578	22595	1017	104,7	4,7
у тому числі за видами:					
туристів, які виїжджали за кордон	15785	16854	1069	106,7	6,7
туристів, охоплених внутрішнім туризмом	5793	5741	-52	99,1	-0,9
Кількість туро-днів, наданих туристам	151046	180760	29714	119,6	19,6
Обсяг наданих туристських послуг :	35786	41258	5472	115,2	15,2
туристам, які подорожують в межах України	17854	19954	2100	111,7	11,7
туристам, які виїжджали за кордон України	17932	21304	3372	118,8	18,8

Аналізуючи таблицю 2.6., можна зробити висновок, що діяльність ТОВ «Coral Travel» у 2019 році покращила показники кількості обслуговуваних туристів та кількості туро-днів порівняно з 2018 роком. Це відбувається за рахунок збільшення якості, а як наслідок - і кількості, що наданих турпослуг. Загальна кількість туристів зросла на 4,7 % відносно 2018 року, а загальна кількість туро-днів - на 19,6 %.

За даними таблиці графічно на рис. 2.4 зобразимо динаміку загальної кількості туристів за 2018-2019 роки.

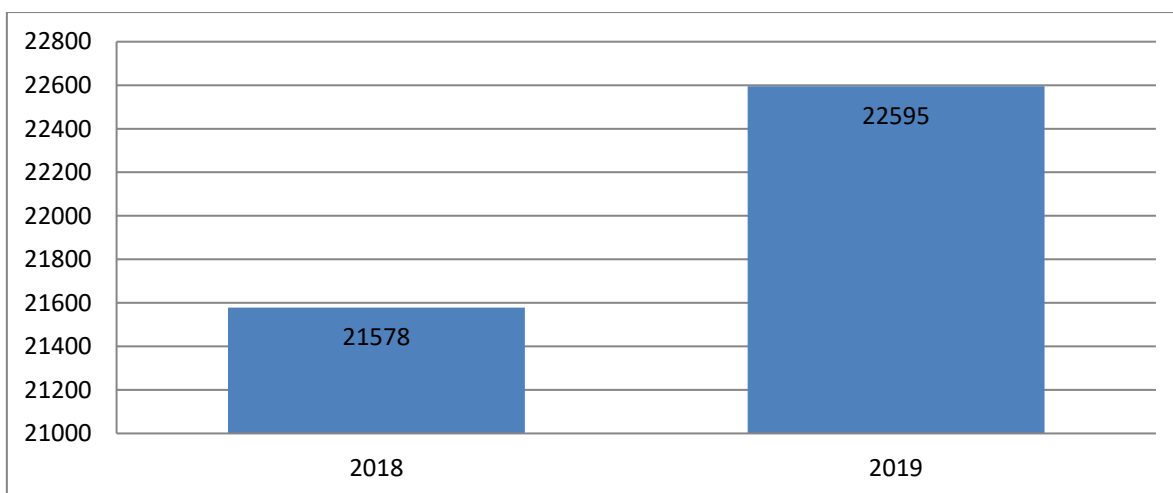


Рис.2.4. Динаміка загальної кількості туристів «Coral Travel» за 2018-2019 роки

Однією із класифікаційних ознак туризму є мета подорожі, за якою турист відвідує певну країну. Проведемо аналіз розподілу туристів за метою подорожі (таблиця 2.7)

Таблиця 2.7

#### Розподіл туристів за метою подорожі в ТОВ «Coral Travel»

Мета подорожі	Роки			
	2018		2019	
	осіб	%	осіб	%
1.Службова, ділова, бізнес, навчання	5884	27	6163	27
2.Дозвілля, відпочинок	15020	70	15721	70
3.Лікування	674	3	711	3
Всього	21578	100	22595	100

Аналізуючи таблицю 2.7., можна зробити висновок, що в діяльності ТОВ «Coral Travel» у 2019 році показники по відсотковому співвідношенню залишились без змін.. Але основною метою подорожей туристів протягом двох років була така мета подорожі як дозвілля ,відпочинок.

За даними таблиці графічно на рис. 2.5 зобразимо динаміку кількості туристів, які подорожували (за метою подорожі)

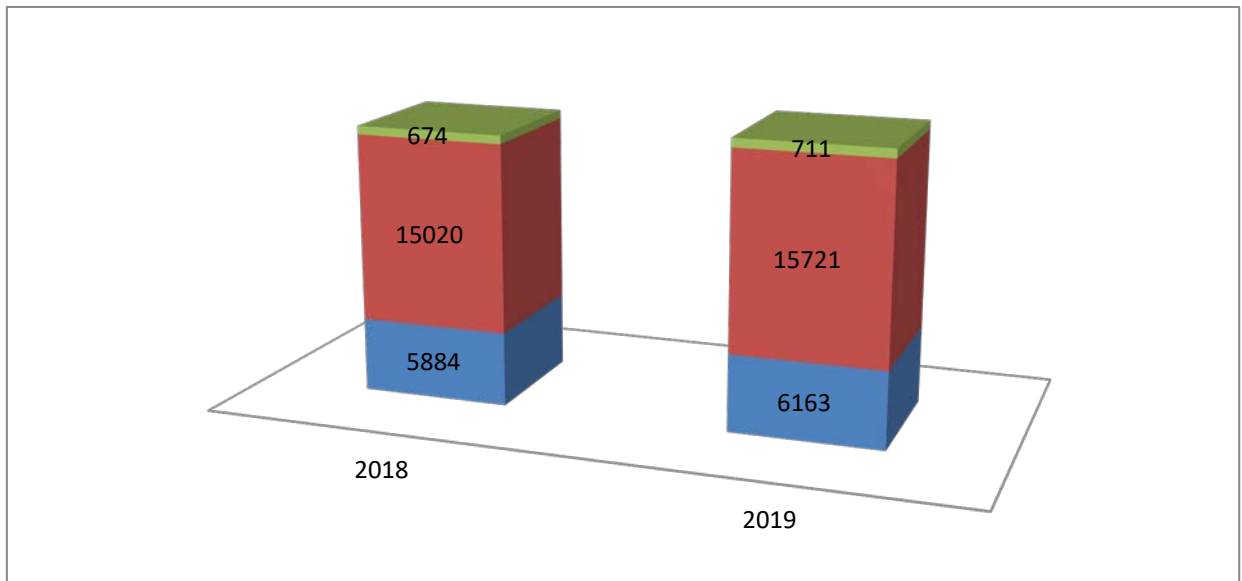


Рис. 2.5 Динаміка кількості туристів, які подорожували(за метою подорожі)

Далі потрібно проаналізувати - розподіл туристів, подорожуючих зі службовою, діловою, метою бізнесу і метою навчання (таблиця 2.8)

Таблиця 2.8

**Розподіл туристів, подорожуючих зі службовою, діловою, метою бізнесу і метою навчання в ТОВ «Coral Travel»**

Показники	Роки			
	2018		2019	
	осіб	%	осіб	%
Кількість обслугованих туристів, усього	21578	100	22595	100
туристів, які виїжджали за кордон	15785	73	16854	75
туристів, охоплених внутрішнім туризмом	5793	27	5741	25

Проаналізувавши таблицю 2.8., можна зробити висновок, що діяльність ТОВ «Coral Travel» зорієнтована більше на виїздний туризм. Кількість

туристів, охоплених виїзним туризмом набагато більша ніж, кількість туристів, які подорожують в межах країни.

За даними таблиці графічно на рис. 2.6 зобразимо динаміку розподілу туристів, подорожуючих зі службовою, діловою, метою бізнесу і метою навчання

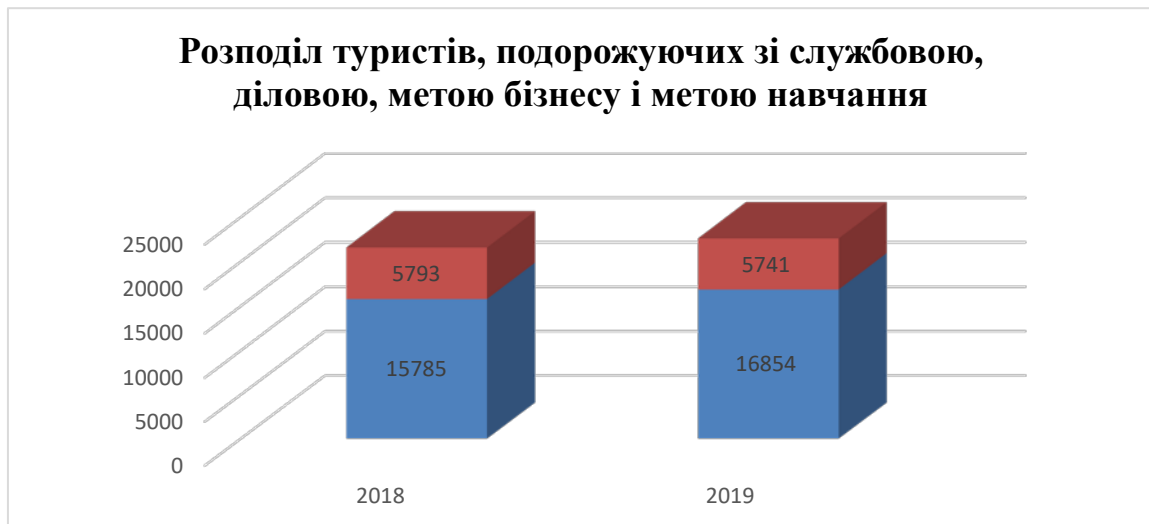


Рис.2.6. Розподілу туристів, подорожуючих зі службовою, діловою, метою бізнесу і метою навчання

Важливими показниками, що відображають попит на послуги туристського підприємства є кількість наданих туристам туро-днів і кількість туро-днів на 1 туриста, тобто тривалість подорожі. Тому необхідно визначити, як за аналізований період змінилися ці показники (таблиця 2.9)

Аналізуючи таблицю 2.9., можна зробити висновок, що діяльність підприємства покращила показник кількості туро-днів наданих туристам порівняно з 2018 роком.

За даними таблиці графічно на рис. 2.7 зобразимо динаміку кількості туро-днів наданих туристам

Таблиця 2.9

**Структура кількості туро-днів наданих туристам і кількість туро-днів на 1 туриста в ТОВ «Coral Travel»**

Показники	Кількість туро-днів			
	2018		2019	
	Всього	на 1 туриста, %	всього	на 1 туриста, %
Обсяг наданих туристських послуг :	35786	100	41258	100
туристам, які виїжджали за кордон	17854	49,9	19954	48,4
туристам, охопленим внутрішнім туризмом	17932	50,1	21304	51,6

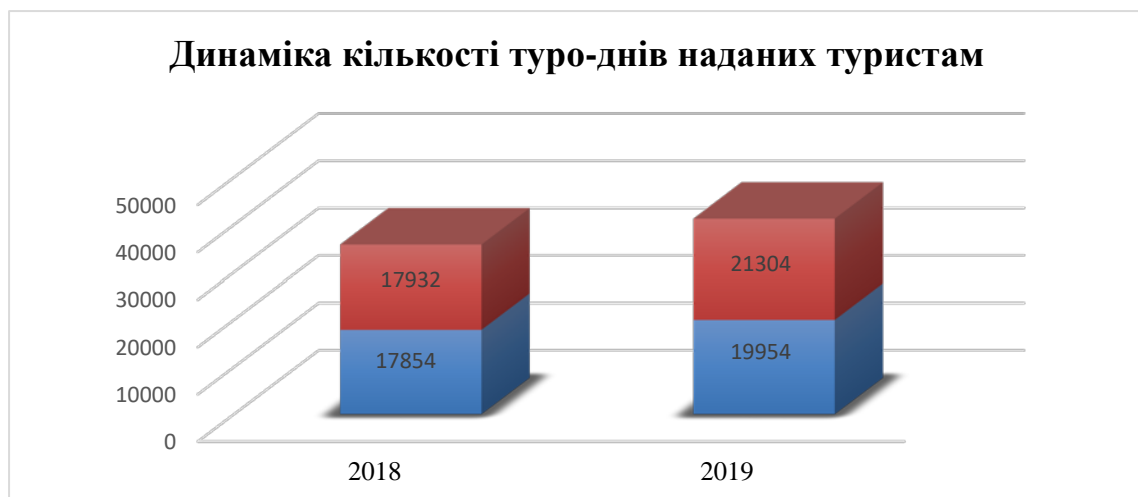


Рис. 2.7 Динаміка кількості туро-днів наданих туристам

На фірмі пропонуються як подорожі за заздалегідь розробленою програмою, так і ексклюзивні тури на замовлення в межах України. Також надаються послуги з екскурсійного обслуговування.

Далі проаналізуємо структуру обслугованих туристів за віковими категоріями. Отримані результати представити у вигляді табл. 2.10 і проілюструвати графічно. Зробити висновки щодо вікового складу обслугованих туристів, визначити перспективні сегменти туристів і надати

пропозиції щодо необхідності активізації маркетингової діяльності для залучення окремих сегментів споживачів.

Таблиця 2.10

### Розподіл туристів за віковими категоріями

Показники	Рік		
	2017	2018	2019
	%	%	%
Кількість обслугованих туристів, у т.ч.	100	100	100
діти	16,5	17,3	13,8
підлітки	29,6	26,0	24,5
молодь	35,3	38,0	41,0
дорослі	11,7	13,2	15,0
Люди похилого віку	6,9	5,5	5,7

Отже, бачимо, що найбільшу частку клієнтів туристичної фірми ТОВ «Coral Travel» займає молодь, у середньому цей показник 35-40 %. Найменше звернулось клієнтів похилого віку, 5-7 %.

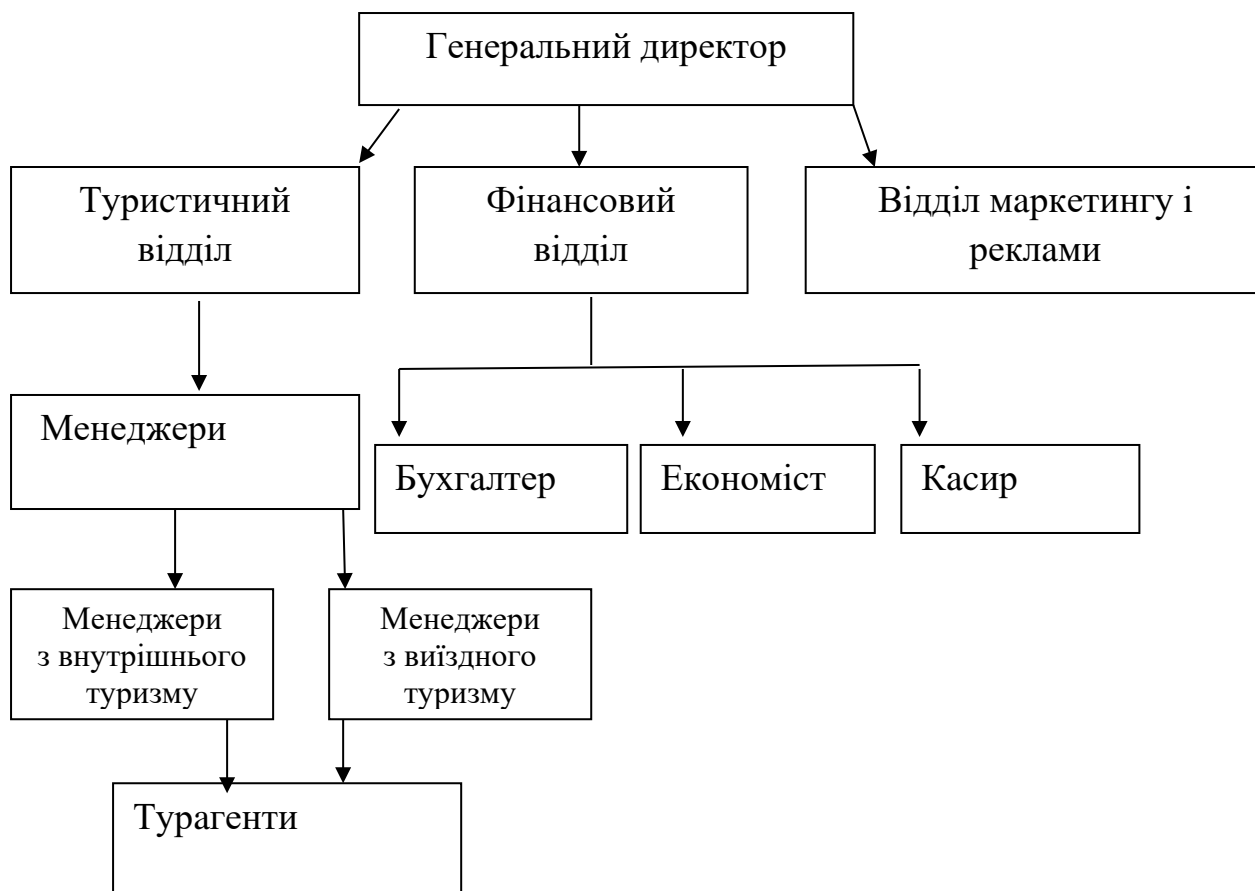


Рис.2.8 Організаційна структура підприємства

Аналіз структури управління (рис.2.8) в ТОВ «Coral Travel» показав, що управлінський процес здійснюється в рамках структури, яку можна визначити як лінійно-функціональну.

Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій. Функціональні керівники мають право безпосередньо впливати на виконавців.

При цьому аби усунути можливість отримання виконавцями суперечливих вказівок: 1) або вводиться пріоритет вказівок лінійного керівника; 2) або функціональному керівнику передається лише певна частина повноважень; 3) або функціональному керівнику передається тільки право рекомендацій.

Переваги: поєднує переваги лінійних та функціональних структур; забезпечує відносно швидке здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності; спеціалізація функціональних керівників.

Недоліки: складність регулювання відносин лінійних і функціональних керівників; в умовах реорганізації збільшується потік інформації, який спричиняє перевантаження керівників; така структура чинить опір здійсненню змін в організації.

Лінійно-функціональна оргструктура застосовується при вирішенні задач, які постійно повторюються, забезпечуючи максимальну стабільність організації. Вона ефективна для масового виробництва зі стабільним асортиментом продукції при незначних (еволюційних) змінах технології виробництва.

Проведемо аналіз функцій управління всередині підприємства, табл.2.11.

Таблиця 2.11

## Аналіз розподілу функцій управління всередині підприємства

№	Назва посадової особи, підрозділу	Основні функції, посадової особи, підрозділу	Кількість працівників відділу
1	Генеральний директор	Керує відповідно до чинного законодавства господарською і фінансово-економічною діяльністю турагентства, несучи всю повноту відповідальності за наслідки прийнятих рішень, схоронність і ефективне використання майна турагентства, а також фінансово-господарські результати його діяльності. Керує діяльністю структурних підрозділів турпідприємства	1
2	Економіст	Організовує управління рухом фінансових ресурсів підприємства і регулювання фінансових відносин, що виникають між суб'єктами господарювання в умовах ринку з метою найбільш ефективного використання усіх видів ресурсів у процесі виробництва і реалізації продукції (робіт, послуг) і одержання максимального прибутку. Забезпечує розроблення фінансової стратегії підприємства і його фінансову стійкість	1
3	Бухгалтер	Самостійно та в повному обсязі веде бухгалтерський облік активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій з дотриманням методологічних засад бухгалтерського обліку та з урахуванням особливостей діяльності підприємства і технології оброблення даних	1
4	Керівник відділ маркетингу і реклами	Вивчає кон'юнктуру і тенденції розвитку ринку туристичних послуг. Вивчає й аналізує мотивацію попиту на реалізовані туристичні продукти, потреби покупців і замовників послуг.	2
5	Менеджери з туризму	Здійснює пошук клієнтів на покупку туристського продукту, у т.ч. через Інтернет, поштою, по телефону й ін. Організує проведення заходів щодо просування туристичного продукту (рекламних кампаній, презентацій, поширення рекламних матеріалів, ін.).	20
6	Турагенти	Пропонує клієнту наявний вибір варіантів проведення відпочинку, дає рекомендації і ради про вибір місць відпочинку, консультує клієнта про особливості соціально-демографічних і природно-кліматичних умов місця відпочинку.	15

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Успішне виконання виробничої програми туристичної фірми «Coral Travel» залежить від забезпечення виробництва кадрами найбільш важливих професій та кваліфікацій працівників. Для цього фактична кількість робітників за професіями та розрядами порівнюється з потребою в них для виконання обсягу робіт підприємства в цілому. Потрібна кількість робітників обчислюється діленням величини трудомісткості робіт за кожним їх видом на плановий фонд часу праці одного робітника.

Дані для аналізу руху робочої сили підприємства наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

### Рух робочої сили на підприємстві ТОВ «Coral Travel»

Показник	2018 рік	2019 рік	Відхилення	
			абсолютне (±)	%
1. Середньоспискова чисельність працівників, осіб	39	40	1	2,6
2. Прийнято на роботу нових працівників протягом року	1	1	0	0
3. Вибуло працівників	2	1	- 1	- 50
у т. ч. з причин:				
а) з власного бажання	2	0	-2	-100
б) звільнення за порушення трудової дисципліни	0	1	+1	100
Коефіцієнт обігу прийому	0,03	0,025	-0,005	-
Коефіцієнт обігу вибуття	0,05	0,025	-0,025	-
Коефіцієнт плинності кадрів	0,05	0,025	-0,025	-

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Особливу увагу потрібно звертати на плинність кадрів, бо плинність, як було сказано, знижує продуктивність праці на підприємстві ТОВ «Coral Travel». Для того, щоб розробити заходи, спрямовані на закріплення робочих кадрів, необхідно знати конкретні причини звільнень з власного бажання (складні умови праці, низька заробітна плата, незадовільні перспективи службового зростання, незадоволення професією, незадовільний моральний клімат у колективі тощо) і порушень трудової дисципліни.

Напруженість у забезпеченні підприємства трудовими ресурсами можна зняти за рахунок ефективнішого використання наявної робочої сили, підвищення продуктивності праці, інтенсифікації виробництва, удосконалення організації і технології виробництва, запровадження більш продуктивної техніки.

Проведемо оцінку маркетингової діяльності туристичного підприємства, табл.2.13

Таблиця 2.13

### Характеристика основних бізнес процесів ТОВ «Coral Travel»

Назва бізнес проекту	Опис	Оцінка за 10 бальною шкалою	
		негативна	Позитивна
Виробництво основних послуг	Діяльність, спрямована на створення позитивного іміджу турпродукту і його реалізація клієнтам		9
Виробництво додаткових послуг	Діяльність, спрямована на створення позитивного іміджу підприємства	4	
Матеріально технічне забезпечення	Експлуатація та ремонт комп'ютерів факсів і т.д.		10
Кадровий менеджмент	Підготовка кваліфікованих кадрів для турфірми		8
Фінансовий стан	Підтримання фінансового стану підприємства на межі допустимого		8
Маркетинг	Рекламна і інша маркетингова діяльність спрямована на поліпшення іміджу турфірми і придбання популярності		7
Інноваційний менеджмент	Реклама через інноваційні засоби		8
Екологічний менеджмент	Важливий засіб підвищення ефективності підприємств рекреаційного-туристичного комплексу, але й важливий чинник формування екологічної культури та забезпечення сталого розвитку суспільства		10
Корпоративна культура	Формування команди, яка злагоджено працює, — це один із вирішальних чинників підвищення конкурентоспроможності туристичної фірми, її ефективності в умовах ринку		9
Імідж	престижна рекламау, зареєстрований товарний знак, високу якість своїх послуг, постійну турботу про клієнтів та інше		9

Таким чином, прийшли до загальних висновків, що підприємству необхідно звернути увагу на розвиток додаткових послуг. Загалом основні бізнес процеси на доволі високому рівні.

### **2.3. Аналіз зовнішнього середовища підприємства**

Підприємство може бути конкурентоспроможним, якщо воно вміє ефективно пристосовувати свою діяльність до зовнішнього середовища, вчасно виробляти попереджувальні заходи на вплив різних факторів або вчасно використовувати можливості, надані ним. Процеси взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем постійні. Вони охоплюють усі сфери діяльності і здійснюються на стадіях стратегічного, тактичного й оперативного управління.

Загальне зовнішнє середовище охоплює набір певних факторів, функціонування яких відбувається за власними законами, які є однаковими для всіх підприємств на певному ринку, але по-різному впливають на кожне підприємство. Сучасне зовнішнє середовище підприємств характеризується надзвичайно високим рівнем складності, динамізму і невизначеності. Здатність пристосовуватися до змін у ньому – основна умова в бізнесі і інших сферах життєдіяльності. Більше того, у всезростаючому числі випадків – це умова виживання і розвитку, що безпосередньо впливає на вибір стратегії. Своєчасній і об'єктивній оцінці явищ, процесів і тенденцій, що відбуваються у зовнішньому середовищі, стає на заваді також відсутність необхідного обсягу достовірної інформації. Зважаючи на це, керівники підприємств мають обмежувати спектр зовнішніх чинників, що повинні враховуватися, віддавати перевагу тим із них, які найістотніше впливають на результати діяльності.

З метою виживання і розвитку в умовах надзвичайного динамічного і невизначеного зовнішнього середовища (а це є загальними характеристиками сучасного оточення вітчизняних промислових підприємств) підприємствам необхідно пристосовуватися до змін, а також самим активно формувати своє

майбутнє. Важливість проведення аналізу факторів впливу зовнішнього середовища на підприємство полягає в прогнозуванні можливостей, розробки плану дій на випадок непередбачених обставин, розробки таких стратегій, які дозволять перетворити загрози на будьякі вигідні можливості.

Для дослідження ринку послуг, вивчення туристичного підприємства необхідно проаналізувати вплив основних факторів зовнішнього середовища. Узагальнені результати наведені у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

### Аналіз факторів макросередовища підприємства ТОВ «Coral Travel»

Сфера макросередовища	Назва фактора	Оцінка за 10 бальною шкалою
1. Міжнародна	1. Збільшення конкуренції на міжнародному туристичному ринку	5
	2. Проблеми з оформленням документів на перетин кордону	8
2. Політична	1. Політична нестабільність	10
	2. Посилення вимог по екології та природокористування	5
	3. Податкова політика держави (пільги при оподаткуванні)	8
	4. Законодавство, що регулює туристичну діяльність	10
3. Економічна	1. Зміна цін на тур продукт	8
	2. Консолідація компаній	8
	3. Зміна курсу долара	8
	4. Зміни в кредитно-грошовій політиці	10
4. Соціально демографічна	1. Демографічні зміни в регіоні	8
	2. Сезонний характер	10
	3. Недостатній рівень підготовленості кадрів	5
5. Технологічна	1. Зростання рівня інновацій і технологічного розвитку	8
	2. Впровадження інформаційних систем	8
6. Екологічна	1. Екологічний напрямок туризму	8

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

В цілому фактори макросередовища роблять дуже сильний вплив на діяльність підприємства ТОВ «Coral Travel».

Велика увага в турфірмі ТОВ «Coral Travel» приділяється дослідженню своїх конкурентів. Зміни, що відбуваються на ринку, швидше і чіткіше всього виявляються через відносини з конкурентами, оскільки суперництво - це головний двигун ринкових змін. Проведемо дослідження конкурентів туристичної фірми, табл.2.15

Таблиця 2.15

**Порівняльна таблиця конкурентів ТОВ «Coral Travel»**

Характеристики	Фірми		
	TraveLine	ТОВ «Coral Travel»	Join UP!
1	2	3	4
1.Репутація компанії	Слабо відома	Відома	Відома
2.Кваліфікація менеджерів	Середня	Висока	Висока
3.Основні види послуг	Внутрішній і міжнародний туризм, продаж авіа-і ж / д квитків, екскурсійне обслуговування	Внутрішній і міжнародний туризм, продаж квитків, VIP тури, візи, транспортне обслуговування	Внутрішній і міжнародний туризм, продаж авіа- і залізничних квитків, бронювання розміщення
4.Степень диверсифікації діяльності	Середня	Слабка	Середня
5.Контроль за якістю послуг	Проводиться рідко	Постійно	Постійно
7.Канали збуту	Робота з індивідуальними клієнтами, не розвинене співробітництво з корпоративними клієнтами	Робота з індивідуальними клієнтами, співробітництво з корпоративними клієнтами	Робота з індивідуальними клієнтами, співробітництво з корпоративними клієнтами
8.Реклама	Недостатня	Активна рекламна політика	Середня

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Також проведемо бальну оцінку конкурентів, табл.2.16

Таблиця 2.16

**Бальна оцінка позицій підприємства серед головних конкурентів**

Показники	TraveLine	ТОВ «Coral Travel»	Join UP!
місце розташування	5	3	3
середній рівень завантаженості	5	4	3
популярність серед населення	4	3	2
асортимент додаткових послуг	5	2	4
рівень професіоналізму персоналу	4	5	4
якість основних послуг	5	5	5
якість рекламних засобів	4	4	2
цінова політика	5	4	4
Загальна сума балів за показниками	41	30	27

З таблиці видно, що слабкими місцями у діяльності ТОВ «Coral Travel», в порівнянні з конкурентами, є наявність маркетингової політики і реклами, що призводить до популярності фірми. До слабких сторін можна віднести низьку кваліфікацію менеджерів. Необхідно приділити увагу саме цим фактам для позитивного функціонування фірми в подальшому. Було з'ясовано, що для того, щоб збільшити обсяги продажів компанії, необхідно підвищити її конкурентоспроможність за рахунок усунення її слабких сторін. Туристська компанія ТОВ «Coral Travel» розташована в центрі міста, де спостерігається велике скупчення туристичних фірм схожих по набору послуг, що свідчить про високу конкурентоспроможність кожного підприємства. Всі туристичні агентства володіють практично однаковим набором послуг, але для того, щоб бути конкурентоспроможним, агентство має виділятися. Для цього потрібно знати переваги агентств-конкурентів.

SWOT -аналіз передбачає:

- аналіз сильних сторін підприємства: його позитивні характеристики (наприклад, ефективна технологія, вигідне розташування, наявність ноу-хау, патентів, висока кваліфікація персоналу, досвід господарювання, вигідні партнери, домінуюче становище на ринку, лідерство за рівнем витрат або наявність власної збутової мережі, тобто всі властивості, притаманні даному підприємству, що можуть створити сприятливі умови для успіху);
- аналіз слабких сторін підприємства: всі ті характеристики підприємства, які за певних умов можуть ускладнити підприємницьку діяльність, створити загрозу успіху та підвищити ризик (наприклад, низька кваліфікація персоналу, відсутність досвіду господарювання, застаріла технологія, низький попит на продукцію, нестача фінансів, капіталу, відсутність ефективного менеджменту, потужні конкуренти, низька ринкова частка);
- аналіз можливостей підприємства: наявність певних умов або характеристик, властивих підприємству, які можуть забезпечити успіх (наприклад, можливість збільшення ринкової частки, несприятливий час для конкурентів, зростання попиту на продукцію, можливість диверсифікації діяльності, незначний ризик діяльності, можливості укладення вигідних довгострокових контрактів тощо);
- аналіз загрозливих чинників для підприємства: наявність умов, які унеможливають діяльність підприємства або значно її ускладнюють (наприклад, несприятливе законодавство, нерегульовані юридичні питання, ненадійні партнери, вихід на ринок потужного конкурента, орієнтація на товар, який має тимчасовий попит, несприятливі погодні прогнози, зниження попиту, поширення хвороб, проти яких немає ефективного засобу боротьби тощо).

Кваліфіковане застосування SWOT -аналізу дозволяє правильно зорієнтувати підприємство та його діяльність, обрати відповідні тактику і стратегію.

Зазвичай SWOT-аналіз оформляють у вигляді таблиці. Після його проведення необхідно розробити план щодо усунення слабких сторін, і дії компанії на випадок виникнення загроз. Також слід продумати, як найбільш ефективно можна використовувати можливості і сильні сторони. Матриця SWOT аналізу ТОВ «Coral Travel» представлена на таблиці 2.17.

*Таблиця 2.17*

### **Матриця SWOT аналізу ТОВ «Coral Travel»**

Слабкі сторони	Сильні сторони
1. Значний вплив фактора сезонності на прибуток; 2. Уразливість по відношенню до конкурентного тиску.	1. Є адекватні фінансові ресурси; 2. Значний досвід в наданні послуг; 3. Великий асортимент; 4. Популярність на ринку; 5. Наявність кваліфікованих кадрів; 6. Підвищення якості послуг.
Загрози	Можливості
1. Спад в економіці країни, викликаний світовою кризою; 2. Несприятливі зміни в темпах зростання в курсах валют; 3. Зниження платоспроможності населення; 4. Зростаючий конкурентний тиск. 5. Пандемія коронавірусу	1. Збільшення темпів зростання ринку; 2. Введення нових видів послуг (інновації); 3. Вихід на новий ринок; 4. Можливість зниження цін.

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

У таблиці 2.18 наведено матриця SWOT-аналізу ТОВ «Coral Travel» у розрізі факторів. У даній таблиці відображено аналіз зовнішнього середовища і виділені наступні можливі комбінації: сила і можливість; сила і загрози, слабкість і можливість, слабкість і загрози. Дані наведеної таблиці допоможуть зрозуміти всі можливості і недоліки компанії, а також виявити загрози.

## Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Coral Travel»

«Сила і можливості»	«Сила і загрози»
1. Вихід на нові сегменти при високому рівні обслуговування дозволить підвищити конкурентні позиції; 2. Зниження ціни при високому рівень обслуговування та міцної конкурентної позиції дозволить залучити нових клієнтів; 3. Організація нових каналів збуту дозволить збільшити кількість споживачів; 4. Організація досліджень ринку на належному рівні дозволить виявити переваги клієнтів і відслідковувати зміни їх переваг.	1. Вдале розташування, також дозволить утримати конкурентні позиції; 2. Добре розуміння споживачів дозволяє змінити варіанти й турів навіть за умови скорочення попиту; 3. Міцні конкурентні позиції допоможуть утриматися в умовах нинішньої економічної ситуації в країні.
«Слабкість і можливість»	«Слабкість і загрози»
1. Розміщення реклами допоможе залучити потенційних клієнтів; 2. Вплив сезонності дозволить фірмі вийти на новий сегмент; 3. Зниження цін відбувається за рахунок фактора сезонності.	1. Поява нових конкурентів погіршить конкурентну позицію; 2. Непродуманість рекламної компанії може знизити попит і загальний прибуток; 3. Спад в економіці країни призведе до зміни стратегії фірми.

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Таким чином, адекватні фінансові засоби і можливості кваліфікованих кадрів дозволяють розширити виробництво послуг, підвищити якість у відповідь на різке збільшення попиту на ринку туристичних послуг. Значний досвід і популярність ТОВ «Coral Travel» дозволяє зайняти лідируюче становище. Стратегія повинна бути побудована таким чином, щоб за допомогою потенційних можливостей подолати слабкі сторони.

## Висновок до розділу 2

Проаналізувавши фінансовий стан підприємства, ми визначили, що на протязі 2017-2019 роках прибутковість підприємства зростала та спадала, це зумовлено нестабільністю на туристичному ринку; Проаналізувавши показники платоспроможності, ми побачили, що коефіцієнт загальної ліквідності та коефіцієнт поточної ліквідності у 2019 році зріс порівнянно з 2017 роком; на протязі трьох років постійно відбувалось підвищення рівня платоспроможності та ліквідності.

Порівнявши сильні та слабкі сторони ТОВ «Coral Travel», можемо зробити висновок, що підприємство має відносну конкурентну силу в таких основних аспектах діяльності, як якість послуг і імідж фірми, ступінь опанування сучасними технологіями, досконалість технічної бази, здатність розробки та впровадження новинок, рівень професійності персоналу. Тому необхідно, по-перше, використати слабкості конкурентів і збільшити частку ринку традиційної продукції, і, по-друге, заявити про себе під час впровадження і організації продаж нових видів послуг, щоб закріпити імідж надійного туроператора і збільшити впізнаваність фірми на ринку; З метою підвищення ефективності роботи ТОВ «Coral Travel» у сучасних умовах для аналізу діяльності необхідні нові методичні підходи й принципи, що базуються на оцінці показників, як фінансово-господарської так і основної виробничої діяльності, а також зіставлення їхній один з одним. Ефективність повинна визначатися кінцевим результатом надання послуг. Сучасні економічні умови вимагають істотної модернізації роботи туристичних установ. Проведений аналіз показав достатньо високу ефективність діяльності підприємства, але показники його роботи мають динаміку до зниження. На підприємстві відсутній чіткий та науково обґрунтований стратегічний набір, що відповідав би стану розвитку фірми та її потенціалу.

Дослідивши напрямки удосконалення бізнес-процесу продажу ТОВ „Coral Travel”, можемо зробити наступні висновки:

1. Основною конкурентною перевагою ТОВ „ Coral Travel ” є „ринкова сила”, оскільки фірма може змусити ринок прийняти ціну продажу вище, ніж у пріоритетного конкурента.

2. Підприємство має більшу увагу приділяти просуванню своїх туристичних послуг, орієнтовуючись на позиціювання оптимального співвідношення ціни та якості та доступності для більшої частини споживачів.

3. Компанії необхідно продовжувати використати стратегії більш глибокого проникнення на ринок продуктів через вдосконалення системи збуту.

4. Підприємству необхідно використати стратегію розвитку через товар, що припускає збільшення частки ринку фірми шляхом розширення пропозиції нових послуг.

### **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ТУРИСТИЧНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ «CORAL TRAVEL»**

#### **3.1. Аналіз соціально-психологічного клімату в трудовому колективі**

Управління соціально-психологічним кліматом – це управління станом групового настрою і якісною стороною міжособистісних відносин у групі, що проявляються у вигляді сукупності психологічних умов, що сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності і всебічному розвитку особистості в організації.

Управління соціально-психологічним кліматом включає в себе здійснення наступних заходів:

- управління процесом формування змістовних психологічних компонентів клімату (норм, очікувань, цінностей, установок, традицій, групової думки і настрої);
- оптимальний підбір, розстановка, навчання і періодична атестація керівних кадрів;
- комплектування первинних колективів з урахуванням фактора психологічної сумісності;
- опора на найбільш авторитетних, активних членів колективу;
- попередження і дозвіл міжособистісних конфліктів.

Для діагностики та аналізу соціально-психологічного клімату в організації були відібрані декілька методик, що на наш погляд, дають найбільш повне уявлення про стан соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «Coral Travel». Дані методики економічні в часі, дозволяють охопити дослідженнями максимальну кількість співробітників, мають відому гнучкість, що дозволяє змінити зміст в залежності від цілей і завдань дослідження.

У дослідженні участь взяли 40 співробітників ТОВ «Coral Travel».

Для діагностики колективізму була використана методика Г.А. Коропової. Дана методика дозволила виявити диспозицію особистості співробітників по відношенню до колективу, його цінностям і нормам, ступінь включеності особистості в справи колективу. Методика заснована на самооцінці співробітників. Обробка результатів самооцінки співробітників показала, як розподілилися співробітники за рівнем колективізму представлена на рис. 3.1.

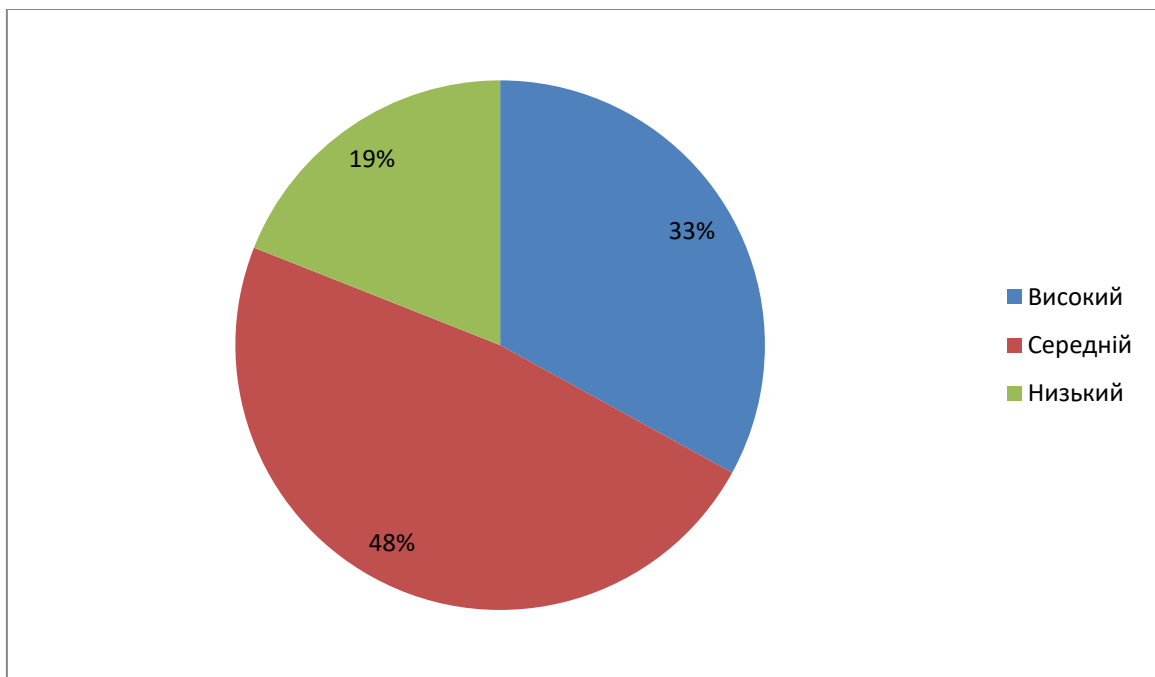


Рис. 3.1 - Рівень колективізму ТОВ «Coral Travel»,%

В результаті були виявлені кілька груп працівників:

1. Низький рівень - 7 людей (19 %). На превеликий жаль, і в колективах туристичних організацій зустрічаються такі співробітники, які можуть ініціативно проявляти себе тільки в рамках своїх інтересів. Однак керівникові слід активно залучати їх до спільної діяльності, даючи конкретні доручення хоча б частково що відображають сферу їх інтересів.

2. Середній рівень - 19 чоловік (48%). При роботі з такими співробітниками керівнику слід опиратися, перш за все, на позитивний потенціал співробітників і допомогти їм через систему індивідуальної роботи формувати адекватну самооцінку, залучаючи їх до різних видів діяльності.

3. Високий рівень - 14 осіб (33%). Їх комунікативно-організаторські здібності дуже високі і, завдяки таким співробітникам, керівникові легко проводити свої управлінські рішення.

Експертні оцінки співпали з самооцінкою співробітників і, що важливо, це виявилися оцінки високого і середнього рівня. Це дуже хороший показник для колективу, однак, не можна не відзначити той факт, що мають місце і інші варіанти. І хоча число таких співробітників невелика, всього 7 осіб, але в процентному відношенні ця цифра становить 19 %. Внутрішньоособистісні протиріччя таких людей заважають їм не тільки в особистому житті, а й у відносинах з колегами.

Для діагностики міжособистісних відносин був використаний метод соціометрії (по Д. Морено). В результаті було виявлено становище кожного співробітника в системі міжособистісних відносин колективу, лідери колективу, приблизний рівень згуртованості колективу. Однак, за даними, отриманим про стан міжособистісних відносин, неможливо зробити будь-який конкретний висновок. Можна лише скласти уявлення про статусну структуру колективу. На рис.3.2 зазначено кількість співробітників з високим статусом і з низьким.

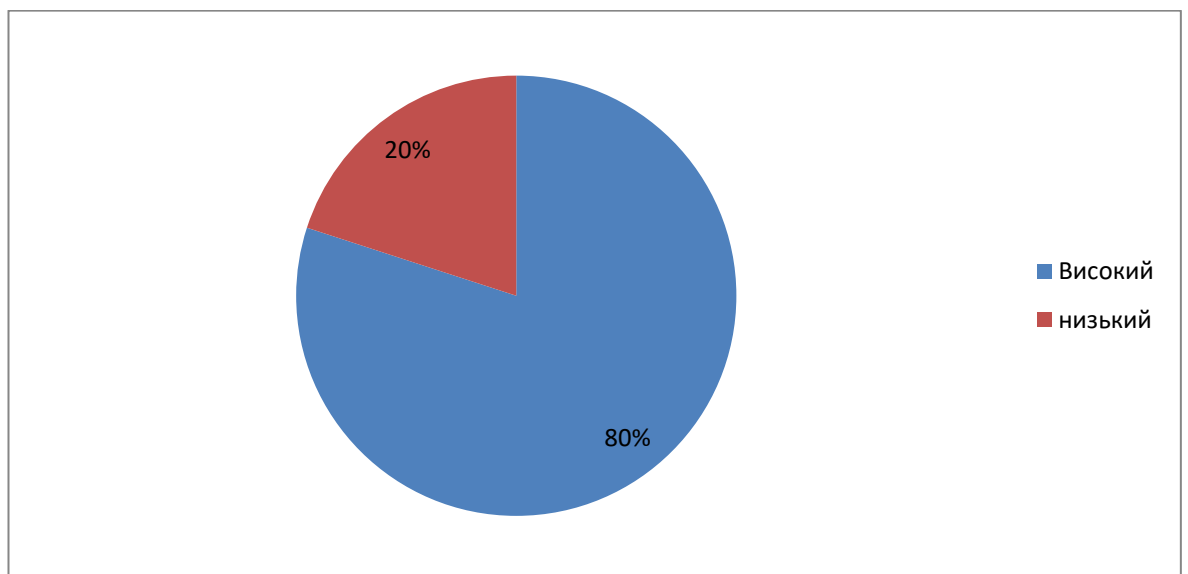


Рис.3.2 Співвідношення співробітників з низьким і високим статусом,%

На рис.3.2 видно, що 80 % співробітників мають високий статус, отже, статусну структуру в колективі слід визнати сприятливою. Ці дані також свідчать про те, що більшість співробітників мають сприятливі умови для розвитку в даному колективі. Однак не можна скидати з рахунків щодо незначного відсотку співробітників з низьким статусом. Незважаючи на те, що цей відсоток відносно невисокий, але, тим не менш, він має місце бути. Причому слід зазначити, що в ці 20 % входять якраз ті співробітники, на яких ми вже акцентували увагу при діагностиці колективізму і при діагностиці організованості. Звичайно, керівник не повинен залишити цей факт без уваги. Однак, виходячи із усього вищевикладеного, складається враження, що першопричина таких показників закладена в них самих. Як правило, в зрілому віці люди можуть реально оцінювати стан речей і своє місце в колективі. Але якщо людина сама не бажає змінити ситуацію, то жодний керівник не в силах змусити колектив ставитися до цього співробітника з повагою і симпатією.

Увагу керівника повинно залучити і виявлення лідерів. З ними, звичайно, доцільно співпрацювати, але добре б ще знати їх моральний і лідерський потенціал.

Вивчення мотиваційної сфери співробітників проводилося по методикою Барбуто і Скола і конкретизувалася за допомогою методики Лізінського В.М. Результати дослідження показали, як розподілилися основні джерела мотивації співробітників (рис.3.3).

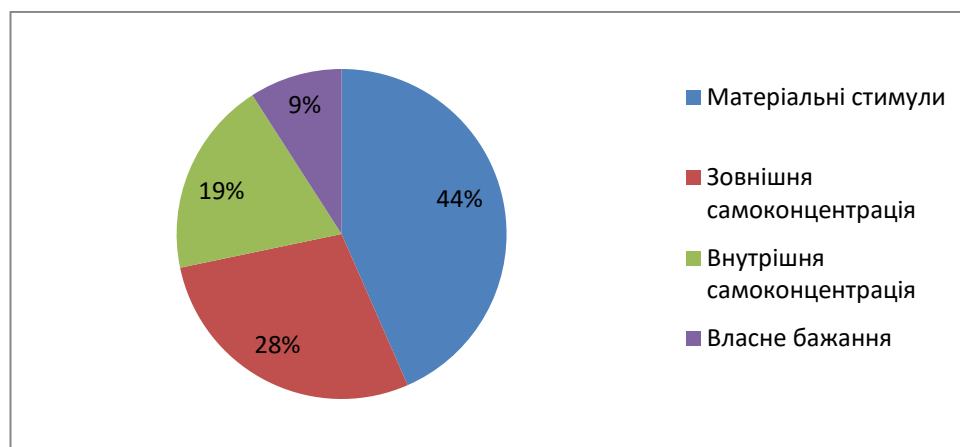


Рис.3.3 Співвідношення основних джерел мотивації співробітників,%

Для 44 % провідними є матеріальні стимули. Цей факт легко пояснити, якщо врахувати що майже всі співробітники - це люди зрілого віку і майже у всіх є сім'ї, діти. Однак приємно відзначити, що мотивація, що йде зсередини (19 %) теж є значущою для чималої частини співробітників, для яких сама робота є джерелом мотивації. Керівнику, безумовно, слід звернути увагу на таких співробітників, так як велике значення має надання їм широких можливостей для самостійності. Шкода, звичайно, що джерела мотивації, які пов'язані з іншими людьми, колективом, займають в рейтингу мотивації нижчий ступінь. В першу чергу це говорить про те, що думка даного колективу не є для окремої частини співробітників значущою, порушені механізми взаємодії членів колективу, ведуча загальна мета роботи або не усвідомлена повною мірою усіма співробітниками, або немає єдиної думки в її інтерпретації.

Напрямок роботи керівника для усунення даної невідповідності провідних типів мотивації повинні полягати, перш за все, у формуванні єдиного підходу до сприйняття місії своєї організації, об'єднання співробітників навколо єдиної, значимої мети, а так ж стимулюванні кожного члена колективу за сумлінну творчу працю відповідно до його мотиваційними уподобаннями.

Необхідно домагатися того, щоб моральне стимулювання стало не менш значущим, ніж матеріальне.

Вивчення задоволеності співробітників життєдіяльністю організації, як одного з головних показників соціально-психологічного клімату в колективі, проводилося за методикою О.М. Степанова.

Показник задоволеності, обчислений відповідно до цієї методики, виявився високим і склав 3,03 бала. Крім загальної оцінки задоволеності була досліджена задоволеність співробітників різними аспектами життєдіяльності організації окремо (табл.3.1).

Очевидно, що в ТОВ «Coral Travel» створені всі умови для реалізації професійного і творчого потенціалу співробітників. Єдине, що знижує

загальний показник задоволеності – це показник відносин з колегами і адміністрацією.

*Таблиця 3.1*

**Задоволеність співробітників різними аспектами життєдіяльності організації**

Аспект	Показник	Рівень задоволеності
Організація праці	3,2	Високий
Можливість реалізувати свої професійні та інші особистісні якості	3,5	Високий
Відносини з колегами і адміністрацією	2,6	Середній
Відносини з клієнтами	3,1	Високий
Забезпечення діяльності працівника	3,0	Високий

Але якщо більш детально розглянути цей показник, очевидно, що його знизив саме показник відносин з колегами, тобто усередині колективу. Це є основною проблемою, яка впливає на соціально-психологічний клімат гауз ТОВ «Coral Travel».

**3.2. Перспективні напрямки вдосконалення управління трудовим колективом туристичного підприємства**

Як показало дослідження, місце і роль управління трудовим колективом в сучасних умовах значно зростає, особливо коли від персоналу все більшою мірою залежать результати діяльності організації. В цьому зв'язку саме в управлінні персоналом ТОВ «Coral Travel» необхідно закладати дієві елементи, конструктивно визначають архітектуру, компоненти і взаємозв'язки в системі соціально-трудова відносин.

В результаті досліджень, проведених в рамках роботи, виявлено, що кадрова політика є одними з основних механізмів формування та розвитку конкурентоспроможності підприємства. Організація досягає успіху в своїй діяльності, при цьому особлива роль належить працівникам. Робота з персоналом одна з найважливіших проблем, що стоять перед керівником і є потреба у професійному володіння основами кадрової політики.

Однією з найбільш істотних проблем є вплив управління трудовим колективом в системі соціально-трудоких відносин на ефективність управління організацією ТОВ «Coral Travel» та результати її діяльності. Слід підвищити результати управління трудовим колективом, такі як розкриття творчого потенціалу працівників і підвищення їх професіоналізму, впровадження інноваційних кадрових технологій, що поліпшують як якість роботи, так і умови праці і стимулюючих працівників до саморозкриття (рис. 3.4).



Рис.3.4. Нові завдання управління трудовим колективом ТОВ «Coral Travel»

Джерело: розроблено автором на основі даних по підприємству та

На даний момент назріла необхідність перегляду підходів до розробки та реалізації управління трудовим колективом в ТОВ «Coral Travel». Управління трудовим колективом ТОВ «Coral Travel» слід розглядати не як обов'язковий формальний документ, а як важливий елемент системи соціально-трудових відносин, від правильності якого залежить не тільки доля організації, а й розклад сил в конкурентному середовищі.

З урахуванням двох основних видових ознак управління трудовим колективом можна визначити найбільш раціональне поєднання переваг різних типів управління трудовим колективом і сформулювати новий тип управління для аналізованої організації.

На наш погляд, найбільш точно термінологічну сутність нового виду управління трудовим колективом, адекватну сучасним умовам зовнішнього середовища можна розкрити за допомогою терміна «стратегічно орієнтоване» управління трудовим колективом. Її основними характеристиками буде по-перше, правильне співвідношення відкритості і закритості по відношенню до зовнішнього середовища, і, по-друге, висока гнучкість і швидка адаптивність до змін зовнішнього і внутрішнього середовища, в тому числі у довгостроковій перспективі.

Набір персоналу в рамках стратегічно-орієнтованого управління трудовим колективом передбачає наявність конкуренції між кандидатами на вакантні посади, поділ ринку праці на зовнішній і внутрішній для збалансованого комплектування кадрів, гнучкість програм відбору персоналу. Професійна адаптація персоналу полягає в балансуванні навколо внутрішньої зайнятості персоналу, пошуку нових методів адаптації.

Складові управління трудовим колективом, в рамках яких повинні прийматися кадрові управлінські рішення, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності організації – це набір персоналу; адаптація персоналу; навчання і розвиток персоналу; просування персоналу; мотивація; безпеку умов праці; впровадження інновацій (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

### Характеристика змісту стратегічно орієнтованої кадрової політики ТОВ

#### «Coral Travel»

№	Основні елементи кадрової політики	Характеристика елементів кадрової політики
1	Наймання і відбір персоналу	Організація одночасно прозора як для потенційних, так і для штатних співробітників
2	Професійна і соціальна адаптація персоналу	Балансування навколо внутрішньої зайнятості персоналу, пошук нових методів адаптації
3	Розвиток персоналу	Розвиток професійного і творчого потенціалу співробітників, формування етики з залученням різних форм навчання як внутрішнього, так і зовнішнього
4	Професійна мобільність персоналу	Призначення на вищі посади здійснюється в залежності від індивідуальних здібностей та вподобань співробітника, формування кадрового резерву
5	Система мотивації	Балансування навколо мотивації персоналу до творчої активності, саморозвитку та причетності до цілей і інтересів організації
6	Безпека умов праці	Прагнення до створення найбільш сприятливих умов праці, розробка більш змістовних робіт на кожному робочому місці
7	Впровадження інноваційних технологій	Активізація інноваційної діяльності персоналу

Джерело: розроблено автором на основі даних по підприємству

Додання до управління трудовим колективом перерахованих вище якостей – це і є основна мета розробки стратегічно-орієнтованої кадрової політики. При цьому основну увагу слід приділити усуненню тих негативних моментів, які виявлені в результаті моніторингу управління трудовим колективом ТОВ «Coral Travel»:

- розвиток співробітників з боку компанії проводиться вкрай рідко;
- не відбувається формування кадрового резерву та здійснення його підготовки;
- недостатньо розвинена корпоративна культура в організації і рівень проведення спільних культурних заходів.

У зв'язку з цим директору з підбору, навчання і розвитку персоналу ТОВ «Coral Travel» пропонується сконцентруватися на наступних заходах(рис.3.5):

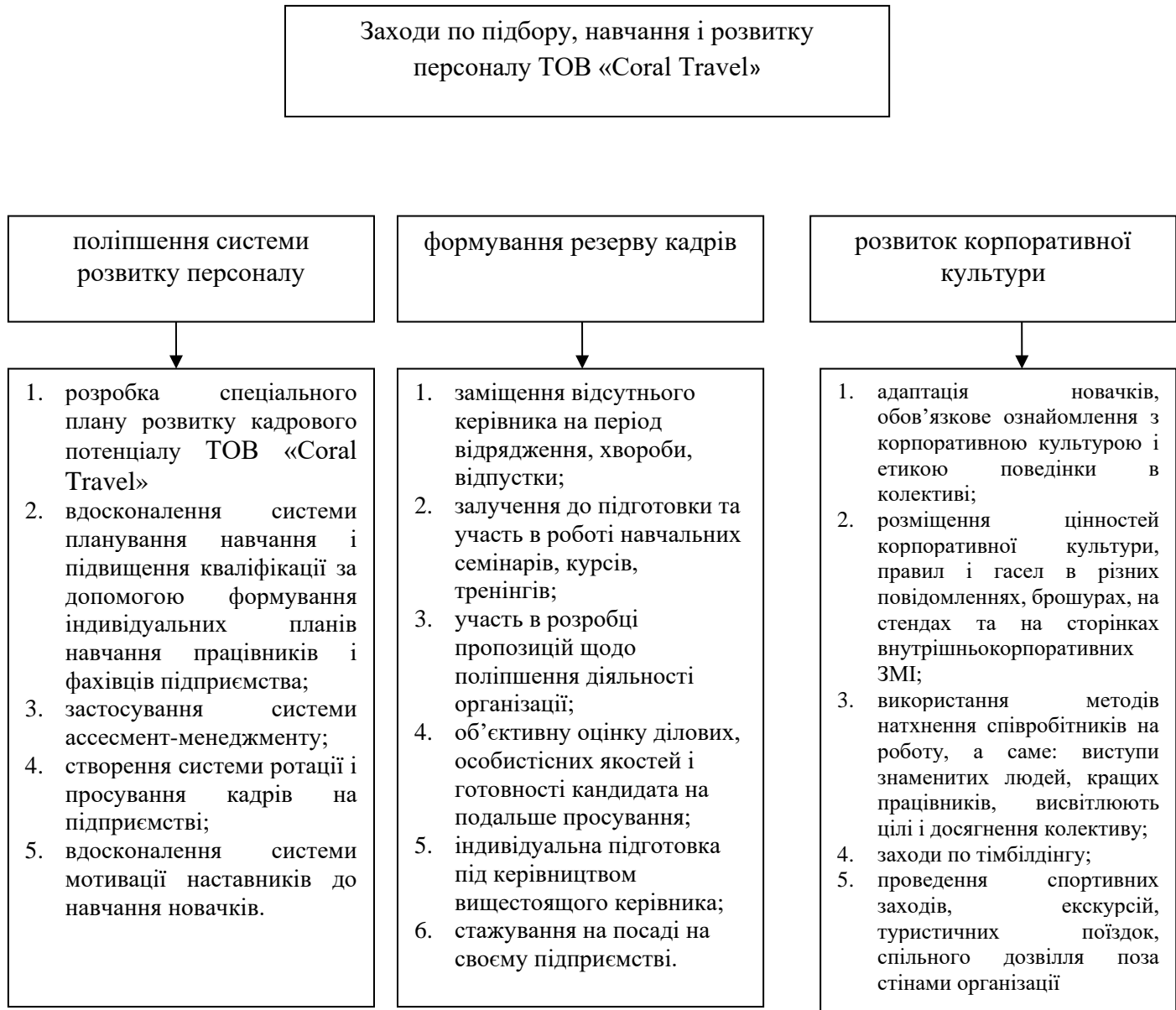


Рис.3.5. Заходи по підбору, навчання і розвитку персоналу ТОВ «Coral Travel»

Джерело: розроблено автором на основі даних по підприємству

З метою розроблення мотиваційної стратегії управління трудовим потенціалом, доцільно розглянути мотиваційний механізм на підприємстві, який являє собою сукупність видів мотивації, що мають правову основу і спрямованість на реалізацію соціально-значущої мети державного управління. Також під мотиваційним механізмом розуміється діяльність спеціальних служб і різних нормативних актів, які направлені на те, щоб зацікавити

працівників виконувати свої функції більш якісно, з орієнтацією на тривалу перспективу діяльності підприємства.

Основними компонентами мотиваційного механізму є:

- 1) суб'єкти та об'єкти мотивації, що володіють системою факторів мотивації поведінки людей, тобто внутрішні фактори мотивації – творчість, потреби, настанови, інтереси, ціннісні орієнтації, мотиви, цілі;
- 2) до зовнішніх факторів належать: соціально-політичні умови, фінансова та податкова політика, законодавчі умови, виробнича сфера, житлово-побутові та сімейні умови, природно- географічне середовище та ін. [8,с.9].

Мотиваційний механізм представляє собою впорядковану сукупність мотивів досягнення складної мети – результативної мотивації, а комплексний мотиваційний механізм представляє багатоцільову систему, що має певний ряд конкретних механізмів. При чому окремі механізми представлені не точною послідовністю етапів, а є рівнями комплексної багатоцільової системи усього мотиваційного механізму. У той же час кожен із цих рівнів має свою мету і конкретні підрівні. Якщо розглядати мету механізму мотивації для працівників промислових підприємств, тоді для досягнення мети цього рівня необхідно реалізувати такі підрівні, як ідентифікація потреб у працівників окремого підрозділу (дільниці).

Рівень механізму оплати праці на підприємстві складається з двох підрівнів: постійна і змінна частини заробітної плати. На більшості промислових підприємств використовується тарифна система оплати праці, яка має як певні переваги, так і недоліки. Тому її потрібно удосконалювати, оскільки основна частина зарплати залежить від обсягу виробітку і тарифної ставки працівника. Одним з альтернативних напрямів удосконалення існуючої системи оплати праці є грейдова система, у якій за основу взята бальна система оцінки посад і професій, розроблену вперше американським вченим Едвард Хейм [10,с.85].

Нова система оплати праці за системою грейдів побудована виключно на об'єктивній оцінці тієї або іншої діяльності. Вона мотивує працівників і є

більш соціально об'єктивною, тому що фіксована частина заробітної плати гарантується. При такій системі основна частина заробітної плати залежить від обсягу виробництва усього підприємства, а також від грейда, у якому знаходиться працівник, тобто стимулює його індивідуальну роботу. Змінна частина заробітної плати працівників комплексних бригад нараховується за виконання і перевиконання плану виробітку залежно від рівня досягнення планового значення цього показника. При використанні такого мотиваційного механізму залежно від ситуативної обстановки розмір змінної частини заробітної плати працівників коригується з урахуванням рівня досягнення планового показника обсягу виробітку. Ці показники можуть встановлюватися в положенні про преміювання на зборах трудового колективу підприємства. Аналогічне оперативне уточнення і коригування інших рівнів і підрівнів може здійснюватися залежно від зміни ситуативної реакції різних компонентів на основі інформаційного обміну механізмів цієї інтерактивної системи. Будь-яку оцінку трудового внеску важливо, в першу чергу, будувати щодо норм праці, що передбачають раціональне використання робочого часу, витрат сировини, матеріалів, палива, електроенергії тощо.

В Україні управління мотивацією персоналу стало активно розвиватися в останні десять років. Роботу з мотивації персоналу ведуть, в основному, великі підприємства, що володіють певними ресурсами, до такого підприємства можемо віднести і ТОВ «Coral Travel».

Разом з позитивними результатами від створення систем мотивації виявилися і окремі проблеми в роботі ТОВ «Coral Travel».

Одна з головних проблем мотивації – велике різноманіття життєвих орієнтирів співробітників – те, що є привабливим для одних, не зацікавить інших. Очевидно, що топ-менеджер та некваліфікований працівник потребують різної мотивації, і це справедливо не лише для працівників різного рівня. Справжня проблема побудови мотиваційної стратегії полягає в тому, що навіть персонал одного рівня має різні потреби і це необхідно враховувати. На нашу думку, доцільно виявити потреби та мотиви кожного учасника трудового

процесу. Для цього доцільно використовувати існуючі методи соціології, а саме метод опитування (анкетування та інтерв'ю), метод спостереження, відкриті групові дискусії, нарративні інтерв'ю та аналіз документів. З нашої точки зору, найбільш ефективним є використання анкетування для первісного аналізу будь-яких організацій і нарративних інтерв'ю для більш глибокого аналізу.

Все коло проблем, які позначилися за останні роки активної роботи з управління мотивацією персоналу, створення систем мотивації праці на ТОВ «Coral Travel», можна звести до таких:

- правові;
- економічні;
- соціально-психологічні;
- управлінські;
- етичні.

Розглянемо їх:

При формуванні системи мотивації працівник ТОВ «Coral Travel» не захищений від тоталітарної дії на його психіку:

- іноді, за допомогою спеціальних вживаних на практиці методів для зміни його поведінки;
- іноді, для досягнення цілей організації роботодавець зловживає своєю управлінською владою і особа працівника несе від цього утрату.

Висококваліфікований працівник у цих умовах розуміє, що він завжди знайде собі місце роботи, де йому буде комфортно. Тому перед ТОВ «Coral Travel» встає завдання створити в своїй компанії такі умови, щоб утримати працівника і отримати при цьому максимальний прибуток. При цьому застосовується цілий комплекс заходів від заробітної плати, бонусів, системи позик до спеціальних соціальних і компенсаційних виплат. У результаті всіх цих заходів йде поглинання особи корпорацією, посилюється тотальна влада працедавця, працівник перетворюється на гвинтик організації, ставляться

психологічні дослідження, що забезпечують його емоційне підпорядкування. Це особливо виявляється там, де немає правового захисту працівників.

В Україні до 20% підприємств вдаються до неформального найму тимчасових робочих, фахівців. За кордоном існують цілі пакети законів, що обмежують у процесі реалізації програм з управління персоналом права працедавців, які захищають найнятих робітників. Наприклад, у Франції існує закон про охорону особистої гідності працівника при наймі на роботу і в період дії трудового договору. За цим законом працедавець не має права втручатися в особисте життя працівника. Аналогічний закон є в Іспанії (Статут трудящих). У деяких країнах існує заборона на стеження через відео, аудіоапаратуру за поведінкою працівника в організації, заборона на нецивілізовані відносини з працівниками, на образи і переслідування працівника, тероризм відносно працівників.

Економічні проблеми мотивації в ТОВ «Coral Travel» обумовлені наступними обставинами:

- низький рівень заробітної плати;
- слабкий зв'язок результату і оплати праці;
- диференціація організацій по можливостях мотивації працівників до праці залежно від ресурсів.

Низька заробітна плата не стимулює працю. Підвищення заробітної плати не впливає на підвищення їх трудової активності. Виведення працівника з низької заробітної плати не тільки економічна, але і психологічна проблема. Тут необхідно вирішити питання про час і межі заробітної плати низької, середньої і високої. При цьому уявлення про ці пороги буде різним у висококваліфікованих і низькокваліфікованих працівників, найнятих робітників і роботодавців.

Забезпечення зв'язку результату і оплати праці є проблемою, яка є дуже важливою як для ТОВ «Coral Travel», так і для найманих працівників. Останні дослідження підтверджують, що тільки кожен четвертий працівник відчуває зв'язок заробітної плати з результатами праці. Певною мірою це обумовлено

недостатнім рівнем заробітної плати в Україні, що не дозволяє заробітній платі виконувати стимулюючу функцію. Диференціація організацій щодо можливостей мотивації робітників до праці залежно від ресурсів є також суттєвою проблемою. Не викликає сумніву, що можливості мотивувати працівника з боку підприємства багато в чому визначається положенням на ринку і можливими ресурсами.

Соціально-психологічні проблеми пов'язані з впливом соціального захисту на мотивацію, професійною демотивацією. Розглянемо вплив соціального захисту на мотивацію до праці в ТОВ «Coral Travel». Вважається, що самі елементарні потреби є найсильнішим мотиватором. Високий рівень соціального захисту демотивує працівників. З іншого боку, відсутність елементарного соціального захисту - теж демотивує. В українському варіанті встановлена державою мінімальна заробітна плата є загальним демотиватором. Проблема тут ще і в тому, що такий мінімум дозволяє працедавцеві отримувати надприбуток за рахунок економії на заробітній платі.

Багаторічне виконання однієї і тієї ж професійної діяльності призводить до:

- прояву професійної втоми;
- виникнення психологічних бар'єрів;
- збіднення способів виконання діяльності;
- втрати професійних умінь і навичок;
- зниження працездатності.

Дослідники даної проблеми відзначають, що деформації розвиваються під впливом умов праці і віку. Деформації спотворюють особовий профіль персоналу і знижують продуктивність праці.

Професійна демотивація або професійна деструкція – це зміна структури, що склалася, у діяльності особи, що негативно позначається на професійній діяльності, продуктивності праці, взаємодії з колегами.

Управлінські проблеми

Відзначено, що національні відмінності в управлінні пов'язані з соціокультурними і соціально-психологічними особливостями працівника. У сучасному суспільстві людина – головний ресурс, основа конкурентоспроможності будь-якої компанії. Тому на перше місце виходить питання не підвищення гнучкості процесу праці, а гнучкості механізму його експлуатації, вибору якнайкращих форм одержання додаткової вартості. Крім цього має значення не просто розширення самоврядування працівників як умови демократизації, а співучасть їх у рішеннях з приводу самозростання капіталу, а фактично делегування працівникам функції самоексплуатації. Задля цього керівник повинен бути не просто професіоналом, але і лідером, що має свою управлінську команду. Тому з формуванням мотивації до праці все більше зв'язується перехід від адміністративного стилю управління до лідерського. Саме облік цієї обставини може забезпечити адекватне управління поведінкою працівників.

Такий стиль – умова подолання бюрократичних бар'єрів у організації, засіб інтеграції зусиль персоналу.

Отже, ми розглянули основні проблеми, які виникають в ТОВ «Coral Travel» у зв'язку з формуванням мотивації праці. Дані проблеми вимагають їх вирішення. Чим раніше менеджери з управління персоналом врахують ці проблеми в своїй діяльності, тим більше ефекту дасть трудова мотивація персоналу. Механізм же мотивації праці такий, що проблеми постійно виникатимуть, змінюватимуться і виявлятимуться на новому рівні.

Таким чином, стратегічно-орієнтована кадрова політика повинна орієнтуватися на потреби окремих співробітників, підрозділів, керівного складу, в рамках якої при виборі програм розвитку персоналу необхідно враховувати різний рівень підготовленості співробітників організації, сформований кадровий резерв сприятиме досягненню намічених цілей в найкоротші терміни, а ефективна корпоративна культура згуртованої команди співробітників ТОВ «Coral Travel» дозволить не тільки вижити в сучасних ринкових умовах, а й досягти стійкої конкурентоспроможності на ринку.

### **3.3. Економічна обґрунтування ефективності запропонованих напрямків з вдосконалення управління трудовим колективом ТОВ «Coral Travel»**

На сучасному етапі вдосконалюється система управління «ТОВ «Coral Travel» на різних рівнях, розробляються і вносяться зміни в економічний механізм господарювання, робляться спроби надати процесу вдосконалення управління планового характеру, ставляться завдання забезпечити високу віддачу.

Таким чином, визначивши проблеми в управлінні персоналом, розглянемо напрямки його покращення для ТОВ «Coral Travel».

Сучасна реальність характеризується підвищенням соціальної значущості заходів і подій в суспільному житті співробітників організації, тому значення event-менеджменту в ефективності управління персоналом стрімко зростає.

У зв'язку з цим для організації внутрішніх корпоративних заходів, які спрямовані на зміцнення духу і згуртованості співробітників, слід задіяти таку кадрову технологію як event-менеджмент. Головним правилом event-менеджменту є використання спеціальних приводів для організації свят з максимальною користю для розвитку персоналу організації.

При проведенні корпоративних заходів в ТОВ «Coral Travel» буде підвищуватися:

- командний дух;
- нематеріальне мотивування співробітників;
- зміцнення позиції і авторитету керівництва.

Корпоративні заходи можуть являти собою:

- заходи в сфері дозвілля (музичні, спортивні свята; дні міста і т.д.);
- особисті події (ювілеї, весілля, дні народження і т.д.);
- дні відкритих дверей, екскурсії, огляди (музеїв і т. п.);

- семінари, конференції, симпозіуми, виступи з доповідями;
- збори, засідання;
- колективні поїздки з пізнавальною метою.

Святковий захід буде одним з найбільш дієвих інструментів, який буде забезпечувати довготривалий ефект через формування іміджу «ТОВ «Coral Travel» в очах співробітників і підвищення їх мотивації до праці. Саме корпоративні заходи є одним з ефективних засобів формування корпоративної культури, які забезпечують довгострокове вплив на імідж організації. Для керівництва ТОВ «Coral Travel» має значення інформація про рівень мотивації персоналу, психологічному кліматі в колективі. При проведенні корпоративних заходів існує можливість ефективніше і дешевше організувати зворотний зв'язок. Так само для згуртування колективу і підвищення ефективності його роботи можна використовувати тимбилдинг, в структуру якого входять гри, тренінги, спеціальні вправи. Він допоможе створити у колективу почуття єдності, дасть співробітникам можливість психологічного розвантаження, навчить працівників ефективно взаємодіяти між собою.

Таким чином, впровадження нестандартних інноваційних підходів в щодо управління персоналом сприяє розвитку корпоративної культури організації, підвищенню згуртованості колективу, підвищенню зростання продуктивності праці співробітників ТОВ «Coral Travel».

Для працівників ТОВ «Coral Travel» найвагомим фактором, що відображає результати їх праці, вважається результати роботи підприємства чи очолюваного ним підрозділу, в залежності від рівня керівника, а для спеціалістів – виконання посадових обов'язків. Решта факторів оцінки праці працівників однакова: здатність до прийняття рішень, організаційні здібності, своєчасність виконання робіт і участь у системі безперервного підвищення кваліфікації тощо, і розрізняється лише значущість їх критеріїв.

Дещо спрощеним прикладом факторно-критеріальної моделі оцінки ефективності праці є бальна система оцінки, яку також можна застосувати для визначення коефіцієнта оцінки праці (табл. 3.3).

На основі встановлених балів по кожному фактору й оцінки їхньої значущості здійснюється комплексна оцінка результативності праці кожного з керівників.

Перевагою цієї системи мотивації праці є диференціація оцінки результативності праці кожного працівника, гнучкість системи оплати праці, що легко адаптується в умовах стабільного фінансового стану підприємства, можливість посилення соціального захисту працівників, використання всього того, що успішно існувало в попередніх системах мотивації праці.

Тому, з метою спрощення структури заробітної плати на ТОВ «Coral Travel» рекомендується відійти від використання фіксованих тарифних ставок і перейти до гнучкої тарифної системи, яка дасть можливість відмовитися від використання системи доплат, надбавок, різного роду премій «автоматичного» характеру.

Таблиця 3.3

### Удосконалення системи оцінки ефективності роботи працівників ТОВ «Coral Travel»

Чинники та показники оцінки	Бальна оцінка показників та відповідні їй коефіцієнти підвищення заробітної плати				
	1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів
1	2	3	4	5	6
I. Підготовка					
1. Освіта	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
2. Досвід і компетентність	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50
II. Відповідальність					
3. Своєчасність і повнота виконання функціональних обов'язків	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75
4. Своєчасність та якість прийнятих рішень	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75
5. Складність функціональних обов'язків	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
III. Управління					
6. Ступінь управління процесами	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
7. Характер управління процесами	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
8. Масштаби управління процесами	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
IV. Особисті якості					
9. Активність та ініціатива у роботі	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75
10. Прагнення до підвищення кваліфікації, самоудосконалення, впровадження передового досвіду	0,20	0,40	0,60	0,80	1,00
Всього:	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0

Джерело: розроблено автором на основі даних по підприємству

Така гнучка тарифна сітка (ставка), суть якої полягає в стимулюванні індивідуальних результатів праці кожного працівника, має ряд переваг, а саме:

1. забезпечує здійснення диференціації тарифних ставок (окладів) у межах кожного розряду працівників ТОВ «Coral Travel»;
2. дає можливість визначення рівня тарифної ставки (окладу) в межах кожного розряду за результатами комплексного оцінювання працівників ТОВ «Coral Travel»;
3. створює умови для підвищення або зниження тарифної ставки в залежності від результатів праці у звітному періоді;
4. дає можливість розробити показник для комплексного оцінювання працівників, серед яких: якість і термін виконання, ініціатива, новаторство, творчий підхід до виконання робіт, професійне зростання.

З метою матеріального заохочення кращих робітників ТОВ «Coral Travel» за підсумками господарської діяльності підприємства, забезпечення підвищення їх зацікавленості у високопродуктивній праці і прибутковості, створення атмосфери залучення робітників до інтересів підприємства і закріплення кадрів, пропонується розробити і запровадити такий механізм матеріального стимулювання, який би включав наступні складові (рис. 3.6):



Рис. 3.6. Система матеріального стимулювання працівників на основі участі у прибутках підприємства ТОВ «Coral Travel»

Джерело: розроблено автором на основі даних по підприємству та [22]

Преміювання робітників за особистий внесок у кінцеві результати роботи відбувається за такими показниками: зростання продуктивності праці, прибутку, зниження собівартості продукції тощо. Премія за індивідуальні результати праці робітника, нараховується за спеціальною шкалою, і підвищується за кожний відсоток виконання цих показників (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Шкала підвищення премії за індивідуальні результати праці робітників залежності від зростання продуктивності праці ТОВ «Coral Travel»**

Коефіцієнт використання устаткування (норматив = 0,70)	Зростання продуктивності праці, %				
	0,50	1,00	1,50	2,0	більше 2,00
	Коефіцієнт підвищення премії				
0,70 – 0,80	1,03	1,05	1,07	1,09	1,10
0,81 – 0,90	1,04	1,08	1,12	1,16	1,20
Вище 0,90	1,05	1,10	1,15	1,20	1,25

Джерело: розроблено автором на основі даних по підприємству

Побудова ефективної системи мотивації праці на «ТОВ «Coral Travel» є важливим стратегічним завданням, оскільки вона безпосередньо впливає на продуктивність використання праці, а, відтак, і на конкурентоспроможність підприємства в умовах ринку. Тому, з урахуванням вищесказаного, пропонуємо систему мотивації праці для ТОВ «Coral Travel», що поєднує в собі як матеріальні, так і моральні стимули (рис. 3.5).

При цьому принципово важливо використовувати всі групи засобів стимулювання діяльності в комплексі, надаючи пріоритет тій чи іншій групі залежно від специфіки кожного конкретного працівника.

Результати праці при застосуванні даної системи мотивування необхідно оцінювати з двох позицій: як безпосередній результат праці кожного окремого

працівника та як кінцеві результати діяльності по підрозділах і підприємству загалом.

Також вважаємо, що система мотивації на рівні ТОВ «Coral Travel» має базуватися на певних вимогах, а саме:

- надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці;
- узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх. Це передбачає справедливий розподіл доходів залежно від ступеня підвищення продуктивності праці;
- створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників;
- підтримування в колективі атмосфери довіри, зацікавленості в реалізації загальної мети, можливості двосторонньої комунікації між керівниками та робітниками.

Розглянемо основні шляхи вдосконалення стимулювання праці на ТОВ «Coral Travel».

Аналіз існуючої системи винагороди показав, що у «ТОВ «Coral Travel» була відсутня пророблена ієрархія посад і об'єктивна система оцінки співробітників. Внаслідок цього керівник не міг вчасно і системно приймати обгрунтовані рішення щодо змін у заробітній платі. Як правило, для цього необхідно було внесення поправок до штатного розпису, тому що оклад за посадою жорстко фіксований.

В існуючій системі змінна частина грошової винагороди, стимулююча необхідне виробниче поведінку, була відсутня.

Іншою проблемою є відсутність закріплених документально показників оцінки ефективності роботи: за що заохочують і штрафують, в якому розмірі.

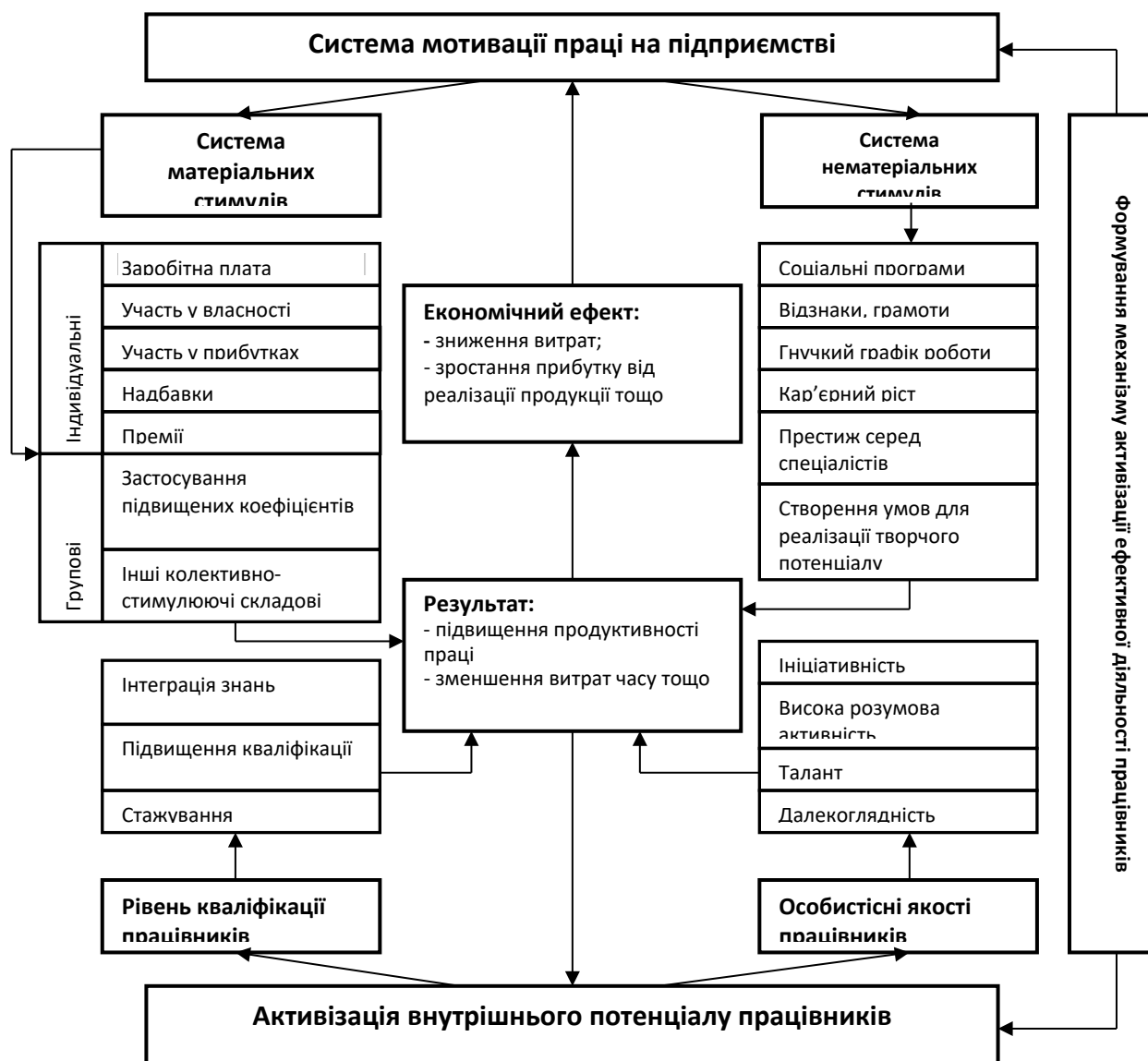


Рис. 3.5. Удосконалена система мотивації праці персоналу на ТОВ «Coral Travel»

Джерело: розроблено автором на основі даних по підприємству

Кожен начальник встановлює «коефіцієнт особистої ефективності» суб'єктивно, на основі своїх уявлень про ті якості і властивості, які гідні заохочення. Дані критерії не завжди доводяться до співробітників, відповідно, не можуть служити ефективним механізмом коригування їх виробничого поведінки.

У цілому існуюча система оплати праці «морально» застаріла, не цілком справляється з функцією стимулювання і формування потрібного компанії виробничого поведінки.

Порядок розробки системи матеріального стимулювання ТОВ «Coral Travel»:

- Вибір підрозділів для першочергового проведення в них заходів з розробки нової системи оплати праці.
- Опис і аналіз діяльності, посад та робочих місць в обраних підрозділах.
- Розробка структури побутової частини заробітної плати з урахуванням ієрархії посад.
- Розробка схеми нарахування преміальної частини грошової винагороди для співробітників вибраних відділів, аналіз діяльності, виділення критеріїв оцінки, результативності, побудова преміальної моделі грошової винагороди;
- Річний дохід співробітників рекомендується формувати з трьох елементів.

Постійна частина – гарантована компенсація співробітнику за його працю. Як правило, залишається постійною протягом року і прямо не залежить від поточних результатів роботи.

Змінна частина річного доходу складається з щомісячних премій і разового бонусу.

Ця винагорода за результативність поточної роботи, воно пов'язане з ефективністю діяльності ТОВ «Coral Travel», підрозділів, конкретної людини або з оцінкою керівником ефективності праці його підлеглого.

Бонус – виплата за підсумками роботи за рік. Він є заохоченням стабільної та ефективної роботи працівника протягом цього періоду. Також, необхідно врахувати, що з одного боку система матеріального стимулювання повинна мотивувати персонал до ефективної роботи, з іншого - бути економічно виправданою. Тому при розробці необхідно враховувати

цілі компанії щодо основних фінансово-економічних показників (прибутку, рентабельності, собівартості тощо), які обмежують розмір зарплати, прив'язують темпи її зростання до динаміки обсягу продажів, продуктивності праці і т.п.

В розглянутій організації ТОВ «Coral Travel» знижувалися обсяги банківських послуг, тому виникла необхідність у розробці нової системи мотивації.

Співробітникам, які здійснюють свою діяльність в рамках організації праці та управлінської діяльності, премії рекомендовано виплачувати у вигляді однакової фіксованої суми всім працівникам компанії незалежно від посади. Такий бонус завжди вітається персоналом і значно підвищує лояльність до компанії.

Розроблена система преміювання за своєю суттю є формою заохочення за досягнення певних результатів, виконання встановлених оціночних показників та умов виплати премій.

Розмір премії в першу чергу залежить від виконання таких показників, які характеризують ефективність функціонування організації, а також вимагає від працівників прояви професійної майстерності.

Таким чином, головний акцент у системі преміювання персоналу робиться на основні оціночні показники. Однак, при цьому важливо теж, щоб працівник дотримувався розпорядок робочого дня, виконував норми праці, посадові обов'язки, не порушував трудову і виробничу дисципліну і т.п. Цю проблему можна вирішити за допомогою системи депреміювання, де передбачено перелік порушень, за які допустили їх працівники позбавляються премії повністю або частково.

Тому вважаємо за доцільне введення депреміювання в ТОВ «Coral Travel» (табл. 3.5)

Таблиця 3.5

## Види депреміювання в «ТОВ «Coral Travel»

Структурний підрозділ	Можливі порушення	Розмір депреміювання
1	2	3
1. Усі працівники	1. Несвоєчасне, неякісне виконання або невиконання виробничих завдань, наказів розпоряджень, приписів керівництва товариства, вищестоящих і інспектуючих організацій.	Зниження премії на 50%
	2. Порушення правил техніки безпеки, правил технічної експлуатації, правил пожежної безпеки, правил дорожнього руху, виробничих інструкцій.	Зниження премії на 5-15%, залежно від порушення
	3. Нанесення матеріального збитку суспільству з вини персоналу	Зниження премії на 5-10%, залежно від порушення
	4. Несвоєчасне надання і неякісне оформлення всіх видів звітності та документації	Зниження премії на 10-25%, залежно від порушення
	5. Порушення правил внутрішнього трудового розпорядку	Зниження премії на 20%
2. Працівникам бухгалтерії відділу продажів	1. Порушення фінансової дисципліни	Повне позбавлення премії
	2. Несвоєчасне проведення розрахунків за договорами	Зниження премії на 30-50%, залежно від порушення

Джерело: розроблено автором на основі даних по підприємству

Таким чином, заходи дисциплінарного впливу, а також санкції у вигляді зниження окладу за невиконання посадових обов'язків при чіткому їх дотриманні можуть бути дуже ефективними.

При розподілі преміального фонду та встановлення додаткових стимулюючих надбавок необхідно особливу увагу приділяти системі соціальних виплат. Проведені дослідження показують, що роль соціальних пільг і виплат як частини сукупного доходу працівників в останні роки помітно зростає. Вони перетворилися в життєву потребу не тільки самих працівників, а й їх сімей.

У діючій системі матеріального і соціально-психологічного стимулювання ТОВ «Coral Travel» основний акцент робиться на оплачені відпустки; оплачені дні тимчасової непрацездатності.

Загальний список соціальних виплат підприємству слід обговорити з участю працівників (анкетування, збори колективу).

Додатковими матеріальними заохочення можуть стати соціально-економічними виплати і гарантії: оплачені святкові дні; оплачений час на обід; медичне страхування на підприємстві; додаткове пенсійне страхування; страхування від нещасних випадків; надання безкоштовних стоянок для автомобілів; допомогу у підвищенні освіти, профпідготовці та перепідготовці.

Підводячи підсумок, необхідно відзначити, що подібна модель системи матеріального стимулювання вигідна як керівництву, так і персоналу ТОВ «Coral Travel». Вона спрямована на досягнення її цілей, при цьому враховуючи економічні інтереси співробітників: підвищення їх завантаження та інтенсивності роботи винагороджується зростанням зарплати. Оцінка результатів діяльності прив'язана до конкретних показників, що в кінцевому підсумку дозволяє управляти ТОВ «Coral Travel» в залежності від обсягів наданих послуг з урахуванням оптимізації витрат.

На ряду з пропозицією про підвищення системи мотивації праці персоналу ТОВ «Coral Travel» рекомендується скоротити персонал для отримання економічного ефекту.

Така рекомендація пропонується на підставі того, що за рахунок поліпшення мотиваційного процесу підвищується ефективність роботи персоналу, що дозволить їм справлятися з великим обсягом роботи.

Усього в 2019 році середньооблікова чисельність становила фінансового відділу складала 4 особи, із них 2 спеціалістів касирів, пропонується скоротити штат, обов'язки яких може виконувати бухгалтер, не знижуючи якість та ефективність роботи, що супроводжується встановленням терміналів. Пропонований економічний ефект представлений у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

**Економічний ефект ТОВ «Coral Travel»**

Посада	Кількість осіб.	Оклад, грн	Всього, за рік, грн
Касир-операціоніст	2	8100	194400

Джерело: розроблено автором на основі даних по підприємству

Економічний ефект даного пропозиції складає 194400 грн/рік.

Отже, бачимо, що звільнення двох зайвих касирів, зменшить витрати підприємства 194400 грн.

Впровадження системи участі у прибутках на ТОВ «Coral Travel» пояснюється тим, що навіть найдосконаліші системи індивідуальної чи колективної оплати праці не завжди здатні породжувати в усіх працівників підприємства справжнє бажання бути співпричетним до стабільно високих загальних результатів діяльності. Тому справедливий, чіткий і зрозумілий для всіх розподіл частини прибутків між власником, адміністрацією, спеціалістами і робітниками усе більше стає необхідним не тільки для створення позитивного соціально-психологічного клімату, а й для економічного зростання підприємства.

Порівняно з іншими способами преміювання, система участі в прибутках має ряд переваг: зміна відношення робітників і службовців до своєї фірми призводить до підвищення продуктивності праці, покращення морального клімату, знижує плинність кадрів тощо.

Таким чином, слід узагальнити основні заходів з розвитку кадрової політики ТОВ «Coral Travel»:

1) Запропоновано новий тип кадрової політики, адекватний сучасним умов зовнішнього середовища, в яких працює ТОВ «Coral Travel», а саме стратегічно-орієнтоване управління персоналом, основними характеристиками якої будуть, по-перше, правильне співвідношення відкритості та закритості по відношенню до зовнішнього середовища, і, по-

друге, висока гнучкість і швидка адаптивність до змін зовнішнього і внутрішнього середовища, в тому числі в довгостроковій перспективі.

2) В рамках реалізації кадрової політики ТОВ «Coral Travel» були розроблені першочергові заходи для усунення виявлених проблем організації:

- поліпшення системи розвитку персоналу;
- формування резерву кадрів;
- розвиток корпоративної культури.

3) Розроблено рекомендації щодо реалізації інноваційних кадрових технологій в діяльності ТОВ «Coral Travel», зокрема використання технологій HR-менеджменту, ассесмент-менеджменту, event-менеджменту і тимблдінга.

### **Висновок до розділу 3**

Аналіз стану соціально-психологічного клімату в ТОВ «Coral Travel» і дії керівника по управлінню ним виявив такі проблеми:

- відсутність профілактики конфліктів;
- надмірна інтенсивність навантажень у трудовій діяльності (неграмотни розподіл роботи);
- неефективна система мотивації.

Запропоновано новий тип управління персоналом, адекватний сучасним умовам зовнішнього середовища, в яких працює ТОВ «Coral Travel», а саме стратегічно-орієнтована кадрова політика, основними характеристиками якої будуть, по-перше, правильне співвідношення відкритості і закритості по відношенню до зовнішнього середовища, і, по-друге, висока гнучкість і швидка адаптивність до змін зовнішнього і внутрішнього середовища, в тому числі в довгостроковій перспективі. У рамках реалізації кадрової політики ТОВ «Coral Travel» були розроблені першочергові заходи для усунення виявлених проблем організації:

- поліпшення системи розвитку персоналу;
- формування резерву кадрів;
- розвиток корпоративної культури.

## **РОЗДІЛ 4. ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «CORAL TRAVEL»**

### **4.1. Характеристика технічного та програмного забезпечення ТОВ «Coral Travel»**

Стрімкий розвиток туристичного бізнесу обумовлює необхідність активного впровадження нових методів роботи в туризмі, відповідних потребам туристів. У зв'язку з цим велике значення набуває автоматизація діяльності туристичних фірм, активність з боку керівництва компаній за допомогою впровадження програмних комплексів (програм). Під офісними програмами на сьогоднішній день розуміються як Excel-таблиці, пристосовані для введення заявок і проставлення відмітки про оплату, так і складні комплексні системи, що дозволяють автоматизувати і оптимізувати бізнес-процеси турфірми.

Сьогодні успіху в туристському бізнесі досягає той, хто швидше і якісніше донесе до туриста інформацію про турпродукт, хто швидше і зручніше його обслужить. Тому вже недостатньо автоматизації окремих аспектів діяльності турфірми.

Наприклад, якщо у туроператора автоматизована бухгалтерія, але облік клієнтів ведеться окремо, то він завжди матиме проблеми, пов'язані з інформаційним обміном між усіма підрозділами фірми. Аналогічна ситуація і у турагентств: наприклад, якщо пошук турів ведеться в одній (або кількох) системах, а облік туристів - в іншій незалежній програмі, то витрати на перенесення даних в одне інформаційне сховище і на усунення неминучих при цьому накладок будуть зводити до нуля переваги, які дає автоматизація.

Таким чином, сьогоднішній туристський ринок вимагає комплексної автоматизації всіх бізнес-процесів в рамках однієї турфірми.

Підприємство у своїй роботі користується різними видами програмного забезпечення: це як і стандарти програми так і спеціалізовані. До

стандартного пакету відноситься Microsoft Office, до спеціалізованого пакету Само-софт.

Програмний продукт для автоматизації роботи турфірм - "САМО-Софт", що включає в себе функціональні можливості, необхідні для найбільш повного обліку та обслуговування клієнтів турфірми (він може бути встановлений як на окремому комп'ютері, так і в локальній обчислювальній мережі). Програмний комплекс "САМО- Софт" має багато користувачів системою, де кожному користувачеві можуть бути призначені спеціальні права доступу до даних і функціональним режимам. Наприклад, адміністратор може ізолювати від користувача окремі прикладні можливості або призначити йому спеціальні права для окремих пунктів меню і елементів форм.

"САМО-Софт" включає в себе наступні функціональні розділи:

- ведення тематичних довідників: географія, готелі, рейси, послуги, ціни, тури, заявки клієнтів, туристи, платежі, партнери, валюти і курси і т.д. ;
- майстри, які допомагають у використанні програми не мають відповідної кваліфікації користувачам (майстер може викликатися і для додавання нового запису, і для редагування, і просто для більш детального перегляду даних) (табл. 4.1).
- формування вихідних документів, попередній перегляд і друк;
- вбудований редактор друкованих форм, який дозволяє модифікувати існуючі форми документів (шрифти, наявність полів, їх розташування і розміри) і створювати на основі наявних нові друковані документи;
- пошта (обмін повідомленнями між операторами в мережі);
- адміністрування (ведення списку користувачів і присвоєння прав доступу).

Таблиця 4.1

## Види майстрів програми "Само-Софт"

Найменування майстра	Опис
Майстер опису готелю	Готель: назва, місце розташування, категорія, опис (сервіс), ілюстрації, атрибути (адреса, телефон і т.д. для зв'язку), типи номерів, сезонні ціни для різних типів проживання
Майстер опису рейсу	Рейс: назва, тип транспортного засобу, маршрут, транспортна компанія, порти, дні відправлення, типи місць, сезонні ціни на різні типи місць
Майстер опису туру	Тур: назва, опис, маршрут, заїзди, контроль дат в кожному пункті маршруту: готелі, рейси, додаткові послуги, страховки, візи
Майстер опису анкети	Форма анкети туриста довільного виду: країна, набір полів (назва, заголовок і т.д.), розташування полів на формі
Майстер блоків номерів	Блок номерів: готель, тип номера, діапазон дат, кількість номерів; графік бронювання (діапазон дат, на кожен дату: блок, заброньовано, залишилося), броні за заявками
Майстер блоків місць рейсу	Блок місць рейсу: рейс, тип місця, партнер, діапазон дат, кількість місць; графік бронювання (діапазон дат, на кожен дату: блок, заброньовано, залишилося), броні за заявками
Майстер заїздів туру	Заїзди: тур, діапазон дат, кількість місць; графік бронювання (діапазон дат, на кожен дату: блок, заброньовано, залишилося), броні за заявками
Майстер оформлення заявки	Заявка клієнта: тур, дати, заїзд, замовник, реклама; туристи (ПІБ, статус, дата народження, паспортні дані; дані для анкет по країнах); замовлення в кожному пункті маршруту: готелі, рейси, додаткові послуги, страховки, візи; закріплення туристів по кожній послугі; знижки, комісії; вартість замовлення
Майстер введення анкет	Анкета туриста для країни: введення даних по конкретній формі для певної країни
Майстер оплати	Платіж: платник, дата, сума, готівковий / безготівковий платіж, заявки платника, за кожною заявкою: оплачено, борг, платежі, повернення; документи: рахунок, прибутковий ордер
Майстер звітів	Документ, список, довідник, звіт: умови для формування; перегляд таблиці або документа, їх друк

Технологічний процес роботи складається з наступних етапів:

1. Підготовка довідників: партнери, готелі, рейси, послуги, розміщення, ціни.
2. Формування пакетів послуг: опис маршруту туру, вказівка набору послуг, що надаються в кожному пункті маршруту, створення заїздів.
3. Оформлення блоків номерів в готелях, блоків місць на транспорті і блоків місць у турі.

#### 4. Оформлення заявки клієнта:

- вибір стандартного або формування індивідуального маршруту;
- дати поїздки;
- анкетні дані туристів (ПШБ, паспортні дані, дата народження; введення додаткових відомостей для формування анкет в посольство можна провести відразу або відкласти);
- партнер - покупець туру;
- бронювання послуг туру (готелі, рейси, візи, страховки, трансфери, екскурсії та ін.) І вказівка ціни кожної послуги;
- оформлення знижок, комісій і доплат і формування сумарної вартості туру.

5. Друк необхідних документів: ваучер, турпутівки, авіаквитки, страхові поліси, анкети в посольство, заявка на бронювання; списки туристів, румінг-листи і т.д.

6. Реєстрація оплати заявок клієнтами, формування книги продажів і друк бухгалтерських документів: рахунок, рахунок-фактура, прибутковий касовий ордер.

7. Щоденний контроль оплати турів по кожній заявці, по партнеру і в цілому по туру (заїзду).

Додатково програмний комплекс має наступні можливості, які можуть бути корисні туроператору:

- можливість зміни статусу заявки: скасування, штрафні санкції, відновлення скасованої заявки;
- мультивалютність при формуванні ціни туру і оплаті;
- можливість формування комісій і знижок для партнера, туру, сезону, соціального статусу туриста;
- оцінка ефективності реклами;
- зберігання ілюстрацій і додаткових описів для готелів і турів;
- контроль правильності і повноти оформлення заявки;
- пошук і відбір даних за умовами;

- зберігання індивідуальних налаштувань для кожного користувача;
- обмін повідомленнями і умовами пошуку і відбору між користувачами.

Крім того, програма має дружній інтерфейс, де наявність картинок, що означають різні режими діяльності, скращує виконання монотонної роботи.

#### **4.2. Аналіз контенту власних інформаційних ресурсів підприємства**

Ефективність комерційної діяльності найчастіше спрямована зі боку керівників на отримання максимального прибутку і на отримання фінансового результату, ці напрямки не завжди виявляються успішними для підприємств.

Будь-який розвиток і економічне стимулювання, має на увазі під собою особливі способи просування товару, спрямовані на залучення потенційних клієнтів акцентуючи їх увагу на послуги наданих саме вашої організації. У зв'язку з цим правильніше акцентувати увагу не просто на економічну ефективність підприємства, а забезпечити його комплексом заходів, що підвищують загальну комерційну діяльність всієї організації.

У зв'язку з тим, що інтернет перестав бути чимось другорядним, актуально просувати свою рекламу саме на інтернет ресурсах. Для ТОВ «Coral Travel», як для компанії, що займається наданням туристичних послуг, це повинен бути одним з ключових елементів просування турпродуктів. Важливо розуміти, що інтернет - маркетинг не може існувати як окремий спосіб ведення маркетингової політики компанії, обов'язкова умова для максимального результату - це об'єднання звичних способів впровадження реклами та реклами на Інтернет-ресурсах. Для підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства ТОВ «Coral Travel», рекомендується акцентувати увагу на впровадження інтернет - маркетингу і впровадження додаткових інструментів таких як:

- впровадження сервісів по поліпшенню діяльності та оптимізації сайту компанії;

- впровадження сервісів SEO (Searchengineoptimization) – це дозволить підвищити швидкість пошуку підприємства за допомогою пошукових систем, виводячи підприємство на лідируючі позиції;
- впровадження сервісів директ-реклами на підприємство - це дозволить сконцентрувати увагу на споживачах, які хоч раз цікавилися пошуком даних послуг;
- впровадження сервісів контент-маркетингу - це дозволить створити більш ефективну і інформативну текстову складову на інтернет ресурсах.

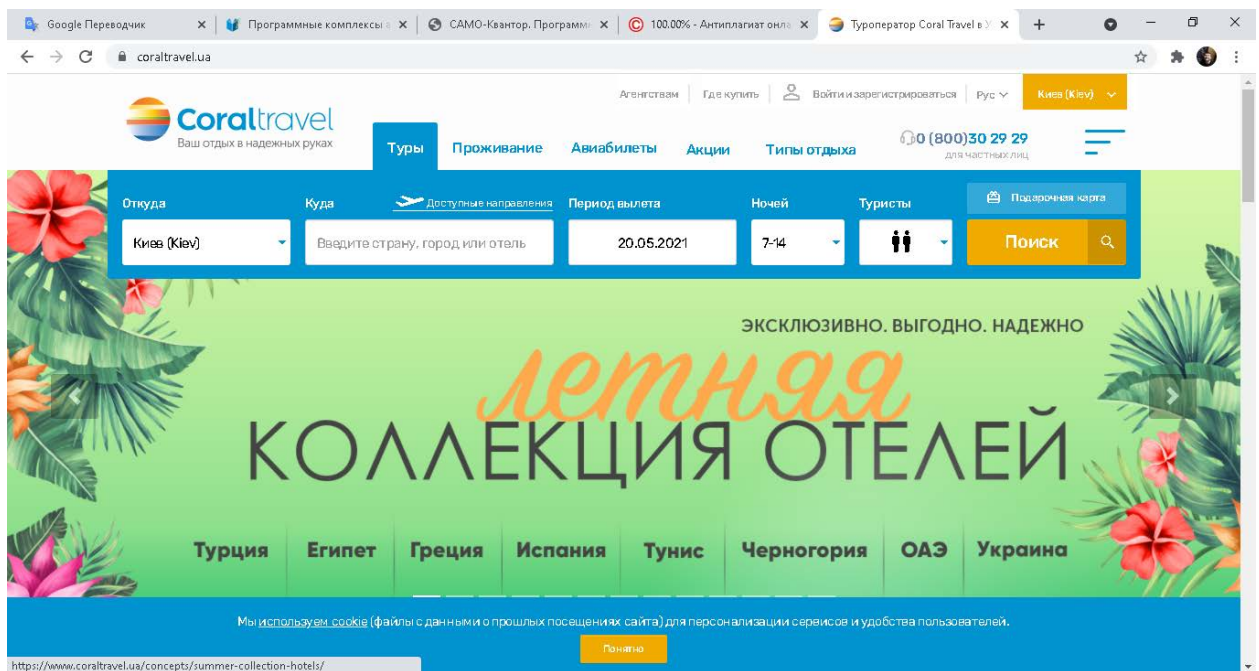


Рис.4.1. Сайт підприємства ТОВ «Coral Travel»

Проведемо оцінку інтернет-контенту туристичного підприємства ТОВ «Coral Travel». Проаналізуємо всі характеристики сайту та зробимо відповідні висновки.

Можемо спостерігати, що найслабкішими критеріями виступають: наявність відеоматеріалів, можливість бронювання авіаквитків, характеристика турів – 5 балів. Компанії необхідно звернути увагу на поліпшення даних пунктів, адже це полегшить роботу з сайтом а також приверне увагу потенційних клієнтів.

Таблиця 4.2

**Оцінка інтернет-контенту туристичного підприємства ТОВ «Coral Travel»**

№ з/п	Критерії	Оцінка підприємства
1.	Дизайн сайту	10
2.	Зміна мови користування на сайті та їхня загальна кількість	8
3.	Форма для зворотнього зв'язку із турфірмою або вікно для онлайн виклику	10
4.	Прив'язаність сайту до соціальних мереж	6
5.	Наявність на сайті контактних даних, адреси чи пошти	10
6.	Наявність мобільного додатку	5
7.	Характеристика турів	5
8.	Галерея	5
9.	Характеристика турфірми, об'єм корисної інформації для гостя	8
10.	Наявність на сайті відеоматеріалів	5
11.	Можливість бронювання авіаквитків	5
12.	Наявність гостьової книги відгуків	5
13.	Аналіз відгуків у гостьовій книзі; на скільки позитивні відгуки переважають негативні	5
14.	Інформація про акції турфірми	8
15.	Опис основних і додаткових послуг	8
16.	Наявність розсилки на e-mail споживачів	10
17.	Графа зустрічей та заходів	5
18.	Інформація про співпрацю або партнерів	5
19.	Зручність сайту	6
20.	Рівень подання інформації	8
21.	Середнє значення	145

Таким чином, на даний момент сайт компанії функціонує справно, проте не відповідає основним вимогам, що є основоположними для успішної роботи з клієнтами.

### **4.3. Обґрунтування пропозицій по удосконаленню інформаційної складової діяльності підприємства**

Продуктивність підприємства насамперед залежить від його системи управління, досконалість якої визначається багатьма чинниками, серед яких можна назвати відповідність умовам господарювання та рівень координованості системи управління. Визначені чинники мають особливе значення, адже середовище господарювання підприємства має певну динаміку змін ринкової ситуації, яка збільшує рівень невизначеності зовнішнього середовища, та безпосередньо враховують рівень інформаційного забезпечення впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства. Умови невизначеності та значної динамічності навколишнього середовища вимагають від підприємств впровадження механізмів інформаційного забезпечення в системах управління, які б забезпечували значну гнучкість, відкритість до зовнішнього середовища, здатність своєчасного вдосконалення.

Необхідно провести наступні удосконалення існуючої інформаційної діяльності підприємства:

- створення унікального заголовка для кожної сторінки сайту;
- вставка додаткового тексту туди, де він повинен бути присутнім;
- проведення типографізації тексту;
- прикріплення відеоогляду до всіх турів на сайті;
- розробка адаптивної версії сайту або створення версії для портативних пристроїв;
- розробка україномовної версії сайту;
- прикріплення форми пошуку по ресурсу;

- розробка додаткових мовних версій сайту;
- виставлення позначки компанії на картах «Google» і «Yandex»;
- створення сторінки під прайс-лист, який користувачі зможуть завантажити і роздрукувати;
- підключення додаткових сервісів для онлайн-спілкування клієнтів з консультантами і т.д.

Здійснити всі ці та додаткові дії для удосконалення сайту можна разово звернувшись до спеціалістів що спеціалізується на цьому або, що буде більш доцільно, найнявши фахівця з даного питання, який віддалено зможе не тільки виправити наявні проблеми і додати удосконалення, а й проводити контроль та обслуговування сайту надалі.

Проаналізувавши найпопулярніші сервіси по обслуговуванню сайтів можна сказати, що оптимальним варіантом буде вибір сервісу «Sysale» з місячним обслуговування і вартістю в 5000 грн. Дана організація бере на себе щоденний моніторинг сайту, перевірку сайту на працездатність, зміну або внесення нових статей, інформації, фото- і відеофайлів, проведення робіт з модернізації сайту, маркетинговий аналіз сайту кожен місяць і т.д.

Впровадження сервісів SEO (Search engine optimization). За нинішньої конкуренції, необхідно не тільки надавати клієнтам якісне виконання послуг, а й також «бути у клієнта на очах», тобто здійснювати легкий доступ до свого інтернет - ресурсу. SEO - найефективніший спосіб вивести сайт або інший інтернет - ресурс на перші місця в пошукових системах. Це допоможе створити позитивний авторитет компанії, тому що існує стереотип, що сайти, що знаходяться в «топі» пошукової системи, - як правило, найбільш популярні сайти.

Здійснити цей захід можна за допомогою спеціалізованих сервісів. В даний момент це здійснюють безліч різних інтернет-компаній, проте найбільш оптимальними сервісами для підприємства ТОВ «Coral Travel» будуть «GoogleAdwords», тому що даний сервіс задовольняє потреби в підвищенні відвідуваності, а також у доступній вартості послуг.

Після аналізу комерційної діяльності підприємства ТОВ «Відвідай» було запропоновано кілька заходів по впровадженню інструментів інтернет-маркетингу, які повинні сприятливо вплинути на комерційну діяльність. Говорячи про дані рекомендації, розглянемо можливі витрати на їх реалізацію в таблиці 4.3.

Таблиця 4.3

#### Розрахунок витрат на заходи щодо впровадження інтернет-маркетингу

Захід	Вартість	Витрати на рік
Впровадження сервісів по поліпшенню діяльності та оптимізації сайту	5000	60000
Впровадження сервісів SEO	2000	24000
Всього		84000

Загальні витрати на заходи щодо впровадження інтернет-маркетингу на підприємстві ТОВ «Coral Travel» складають 84000 грн. Ціни на дані заходи були обрані шляхом аналізу запропонованих на ринку послуг і відбору найбільш оптимальних для компанії, в залежності від якості виконуваної роботи і ціни. Тривалістю проведення всіх заходів був обраний проміжок часу на 1 рік.

Таким чином, запропоновані заходи є ефективними, сприяють поліпшенню економічних показників діяльності туристичної фірми.

#### Висновок до розділу 4

Пошук реальних додаткових джерел підвищення економічної ефективності на підприємстві стає причиною інтеграції верхнього і нижнього рівнів автоматизації підприємства. Такі джерела існують на будь-якому

підприємстві, необхідно їх тільки знайти, а для цього вимагається забезпечити збір, обробку і аналіз оперативних даних зі всіх технологічних і виробничих ділянок підприємства. Дуже часто джерела економії і підвищення ефективності лежать на поверхні, наприклад витрата електроенергії включеним, але не задіяним у виробничому циклі, верстатом. Ця оперативна інформація є у робітника, але вона недоступна керівникам і тим, хто розраховує собівартість продукції. І таких прикладів можна привести безліч. Інтегрована інформаційна система крім надання можливості оперативного збору, зберігання і аналізу даних вимагає високої дисципліни з боку співпрацівників підприємства і забезпечує побудову ясної структури і послідовності процесів діяльності. При організації вертикальної і горизонтальної взаємодії підрозділів промислового підприємства при виробництві продукції, інформаційна система стає ключовим аспектом підвищення конкурентоспроможності.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, дослідивши тему роботи прийшли до наступних висновків:

Розглянувши теоретичні основи підвищення ефективності використання людських ресурсів за рахунок психологічних аспектів управління персоналом відзначили, що управлінська діяльність, поєднуючи в собі різноманітні об'єктивні та суб'єктивні чинники, значною мірою залежить від культури, якої дотримуються основні суб'єкти управлінської практики. Навіть у типовій ситуації управлінці однакової кваліфікації діятимуть залежно від бачення ситуації, уподобань, досвіду, передумовою яких є і психологічні особливості особистостей кожного з них.

Управлінська діяльність – сукупність скоординованих дій та заходів, спрямованих на досягнення певної мети в межах організації.

Головним суб'єктом і об'єктом управлінської діяльності є людина, її творчість. Саме тому управлінські дії спрямовані на врахування всієї багатоманітності психологічних факторів, які виникають в управлінському процесі. Вони потребують врахування індивідуальних, соціально-психологічних, психофізіологічних, мотиваційних особливостей особистості, що сприятиме зростанню соціальної, економічної та моральної ефективності в діяльності організації. Недбале ставлення до психологічних явищ, факторів управління може призвести до суперечностей, непорозумінь, конфліктів, плинності кадрів тощо

Головним завданням менеджменту психології праці є створення відповідних умов праці. Умови праці є важливими фізіологічними та психологічними чинниками ефективності праці та розвитку організації. Від умов праці безпосередньо залежить ефективність виробництва, мотивація працівника на досягнення мети і комфортні психологічні відносини в колективі.

Дослідивши стан управління туристичним підприємством ТОВ «Coral Travel» відзначили, що підприємство дотримується першої області стратегії конкуренції - лідерство в мінімізації витрат виробництва. Ці стратегії

характеризуються поліпшенням споживчих якостей послуг, розробкою нових видів послуг, розробкою механізмів просування, що відповідає цілям компанії.

Провівши аналіз конкуренції, можна зробити висновок, що ТОВ «Coral Travel» є сильним конкурентом в першу чергу по рекламній активності і широті пропонованих послуг. При цьому в'їзний туризм у компанії погано розвинений. Таким чином, для підвищення конкурентоспроможності підприємства і забезпечення подальшої фінансово успішної діяльності, ТОВ «Coral Travel» необхідно виробити систему маркетингу, а тако ж розширити лінійку турів за рахунок пропозиції нових турів по Україні.

Основною конкурентною перевагою ТОВ „ Coral Travel ” є „ринкова сила”, оскільки фірма може змусити ринок прийняти ціну продажу вище, ніж у пріоритетного конкурента.

Значний досвід і популярність ТОВ «Coral Travel» дозволяє зайняти лідируюче становище. Стратегія повинна бути побудована таким чином, щоб за допомогою потенційних можливостей подолати слабкі сторони.

Окресливши шляхи вдосконалення психологічних аспектів управлінської діяльності в туристичній організації ТОВ «Coral Travel» відзначили, що в ході проботи проведений аналіз роботи кадрової служби, проаналізовано логічність уявлення посад і підрозділів в організаційній структурі «Coral travel», розглянуто штатний розклад організації, який відповідає організаційній структурі і правильності оформлення. Так само проаналізовані посадові інструкції фахівця з кадрових питань і заступника директора з підбору, навчання і розвитку персоналу.

Запропоновано новий тип управління персоналом, адекватний сучасним умовам зовнішнього середовища, в яких працює ТОВ «Coral Travel», а саме стратегічно-орієнтована кадрова політика, основними характеристиками якої будуть, по-перше, правильне співвідношення відкритості і закритості по відношенню до зовнішнього середовища, і, по-друге, висока гнучкість і швидка адаптивність до змін зовнішнього і внутрішнього середовища, в тому числі в довгостроковій перспективі.

Сучасний керівник «Coral travel» повинен володіти як компетенціями менеджера, так і розвиненим лідерським потенціалом. Дана вимога адресовано не тільки вищим керівникам: вміння виявляти ініціативу і вести за собою - завдання для менеджерів всіх ланок, оскільки на кожному структурному рівні організації є свої ситуації виклику і невизначеності, що вимагають як від начальників, так і від рядових співробітників лідерської спроможності.

Охарактеризувавши впровадження сучасних інформаційних технологій на підприємстві ТОВ «Coral Travel» відзначили, що підприємство використовує різні методи інформаційних технологій, але також визначили, що необхідно оновити сайт та покращити його функціонування. Обрахувавши витрати визначили, що на рік обслуговування та оновлення необхідно 64000 грн. Такі витрати є обґрунтованими та покращують привабливість сайту та його функціонування, введе сайт на перші місця Гугл пошуку. Таке оновлення збільшить зацікавленість підприємством та привабленням нових клієнтів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / Пер. с англ. под науч. ред. А. Г. Сеферяна. — СПб.: Питер, 2007. — 384 с.
2. Аверин А. Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: учеб. пособие / А. Н. Аверин; Моск. Психолого-социальный ин-т.- 3-е изд. - М.: Изд-во "Флинта": МПСИ, 2005. - 224 с.
3. Абаєва Є. Н. Оптимізація системи мотивації працівників промислового підприємства / Є. Н. Абаєва // Науковий вісник ДГМА. – 2009. – № 2. – С. 190–197
4. Богиня Д. П. Основи економіки праці: навчальний посібник / Д. П. Богиня, О. А. Грішнова. Київ : Знання-Прес, 2006. – 313 с.
5. Бычков, В.П. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров. - М.: Инфра-М, 2018. - 352 с.
6. Балабанова, Л. В. Управління персоналом: підручник для студ. вищ. навч. закл. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак . — Київ : Центр учбової літератури, 2019 . — 468 с.
7. Бандурка А. М. Психология управления / А. М. Бандурка, С. П. Бочарова, Е. В. Землянская – Харьков : Фортуна-Пресс, 1998. – 464 с.
8. Виноградський М. Д. Управління персоналом. : навч. посібник / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, А. М. Шканова – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
9. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник / С. С. Гаркавенко – К. : Лібра, 2002. – 712 с.
10. Герчанівська П. Е. Культура управління : навч. посібник / П. Е. Герчанівська– К. : ІВЦ Видавництво “Політехніка”, 2005. – 152 с.
11. Герчикова И. Н. Деловая этика и регулирование международной коммерческой практики : учебн. пособие / И. Н. Герчикова – М. : Консалтбанкир, 2002. – 576 с.
12. Григорьева М. В. Психология труда : конспект лекций / М. В. Григорьева – М. : Высшее образование, 2006. – 192 с.

13. Данилова А.С. Развитие корпоративной культуры посредством эффективных коммуникаций организации / А.С. Данилова, О.М. Федорова, С.В. Здрестова-Захаренкова // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. - 2016. - № 2. - С. 42 - 47.
14. Іляш О. І. Посилення мотивації праці в системі управління трудовим потенціалом підприємства / О. І. Іляш // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 12.2. – С. 167–171
15. Ізюмцева Н.В. Організація системи мотивації банківського персоналу в умовах посткризового розвитку економіки / Н. В. Ізюмцева, Г. В. Мирончук // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. - 2012. - №1. – С. 279–283.
16. Іляш О.І. Посилення мотивації праці в системі управління трудовим потенціалом підприємства / О. І. Іляш, М. В. Капериз // Економіка, планування і управління галузі: Науковий вісник НЛТУ України. - 2011. - Вип. 21.2. – С. 167–171.
17. Кіндерманн Г. Формування механізму мотивації працівників апарату управління підприємства / Г. Кіндерманн // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Вип. 457. - Львів, 2002. – С. 122–128.
18. Козак К.Б. Вплив мотивації на ефективність використання та розвитку трудового потенціалу персоналу / К. Б. Козак // Економіка харчової промисловості. – 2011. - №1. – С. 69–74.
19. Кулініч І. О. Психологія управління : / І. О. Кулініч. – К.: Знання, 2011. – 415 с.
20. Кибанов А.Я. Управление персоналом в организации: учебник [4-е изд., доп. и перераб.]. / А.Я. Кибанов. М.: 2010. – 695 с.
21. Лосікова О.О. Економіко-організаційні аспекти мотивації персоналу в морських торговельних портах України: Дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / Одес. держ. екон. ун-т. - Одеса, 2010. – 131 с.

22. Музиченко-Козловський А.В. Основні елементи механізму мотивування працівників / А.В. Музиченко-Козловський, А.В. Колодійчук // Науковий вісник НЛТУ України.– 2011. Вип. 21.6. – С. 361–367.
23. Маринич І. А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників / І. А. Маринич // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 15.5. – С. 376–380.
24. Мілашенко В.М. Розвиток системи мотивації персоналу підприємства в умовах кризи / В.М. Мілашенко // Вісник Української академії банківської справи. – 2010. – № 1. – С. 149-155.
25. Мясоедов С.П. Управление бизнесом в различных деловых культурах / С.П. Мясоедов. – М. : Вершина, 2009. – 320 с.
26. Мельман В. О. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Соціальнопсихологічні основи менеджменту» (для студентів 1 курсу денної та 2 курсу заочної форми навчання галузі знань 07 – Управління та адміністрування, спеціальності 073 – Менеджмент) / В. О. Мельман ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. – 47 с.
27. Остапенко, Ю. М. Экономика труда : учебное пособие для студентов «Экономика труда» / Ю. М. Остапенко; Гос. ун-т упр.- 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2009. - 272 с.
28. Одегов, Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование в 2-х частях. Часть 2. Учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю.Г. Одегов. - Москва: Юрайт, 2013. - 600 с.
29. Петрова С.В. Механізми державного управління мотивацією персоналу в системі охорони здоров'я / С.В. Петрова // Теоретичні та практичні питання державотворення: Збірник наук. праць [Електронний ресурс] Режим доступу: oridu.odessa.ua. – Заголовок з титул. екрану.

30. Потьомкіна О.В. Системний підхід у мотивації працівників банківської сфери / О. В. Потьомкіна // Економічний форум. - 2011. - №1 - С.12-19
31. Пыж Н.С. Мотивационные модели в системе факторов повышения конкурентоспособности предприятия / Н.С. Пыж // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2006. - Вип. 13. - С. 103– 107.
32. Павловська Н. Щодо посилення мотивації до праці / Н. Павловська // Україна: аспекти праці. - 2010. - №3. – С. 16-20.
33. Побережна, Г. Р. Мотивація як складова ефективного управління персоналом організації / Г.Р.Побережна // Економіка АПК. - 2000. - N1. - С. 78 - 83
34. Петрушенко Ю.М. Крос-культурні аспекти підвищення ефективності міжнародного бізнесу / Ю.М. Петрушенко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 5. – С. 146–148.
35. Психология управления : курс лекций / отв. ред. М. В. Удальцова. — Новосибирск, 1997. — 150 с.
36. Панькова К.В. Формування системи інформаційного забезпечення маркетингової діяльності підприємства: автореф. дис. / К.В. Панькова // «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» - Хмельницький: ХНУ, 2018. – 21 с.
37. Пушкар, З. Інформаційне забезпечення системи управління персоналом підприємства / Зоряна Пушкар, Богдан Пушкар // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. - 2016. - № 21. - С. 82-86.
38. Психология професійної діяльності і спілкування / За ред.Л.Е.Орбан, Д.М.Гриджука. – К.: Преса України,1997. - 192 с.
39. Терехова Т.А. Соціальні ролі новаторського типу і динаміка їх формування / Т.А. Терехова, Н.Є. Вишнеvsька, Е.В. Бабкіна // Психология в економіці і управлінні. – 2010. – № 1 (3). – С. 50-56.
40. Торицын Т.М. Учение Роберта Оуэна и его влияние на распространение и развитие социологических идей. / Т.М. Торицын. - Рязань: Старт, 1982. - 312 с.

41. Тэйлор, Ф.У. Научная организация труда / Ф.У. Тэйлор; С предис. П.М. Керженцева; Пер. с англ. А.И. ЗАК и Б.Я. - 2 изд-е. М.: НКПС; Транспечать, 1925. - 276 с
42. Трунин, С. Н. Макроэкономика / С.Н. Трунин, Г.Г. Вукович. - Москва.: Финансы и статистика, 2008. - 312 с.
43. Управління персоналом: Навчальний посібник. / Т.І. Балановська, О.П. Гоголя, Н.І. Драгнєва, К.П. Драмарецька, А.В. Троян. - 2-ге видання. Київ. 2018. – 417 с.
44. Управління персоналом: Навчальний посібник. / Т.І. Балановська, О.П. Гоголя, Н.І. Драгнєва, К.П. Драмарецька, А.В. Троян. - 2-ге видання. Київ. 2018. – 417 с.
45. Федорова Н.В. Управление персоналом: Учебник. / Н.В. Федорова - М.: КноРус, 2018. – 384 с.
46. Чуланова, О.Л. Управление персоналом на основе компетенций: Монография / О.Л. Чуланова. - М.: Инфра-М, 2018. - 1142 с.
47. Чмут Т. К. Етика ділового спілкування : навч. посібник / Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка. – К. : Вікар, 2003.– 223 с.
48. Харун О.А. Побудова структури мотиваційного механізму управління персоналом / О.А Харун // Економічні науки. Серія: Облік і фінанси.– Вип. 8(29), Ч. 4. - Луцьк, 2011. - С. 366–371.
49. Шуремов Е.Л. Информационные системы управления предприятиями [Текст] : производственно-практическое издание / Е.Л. Шуремов, Д.В. Чистов, Г.В. Лямова ; ред. Е.В. Стадниченко. – М. : Бухгалтерский учет, 2006. – 108 с.
50. Якубовська С. С. Психологія управління / С. С. Якубовська . – Рівне : НУГВП, 2010. – 360 с.