

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

**Факультет готельно–ресторанного та туристичного бізнесу
імені проф. В.Ф. Доценка
Кафедра туристичного та готельного бізнесу**

«До захисту в ЕК»
Декан факультету
_____ Віта ЦИРУЛЬНІКОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
_____ Ірина МЕЛЬНИК
(підпис) (ім'я та прізвище)

« ____ » _____ 2023 р.

« ____ » _____ 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

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

на тему: «Удосконалення організаційного механізму управління туристичним підприємством»

Виконав: здобувач 5 курсу, групи ЗТУ-5-1

_____ Гриценко Вікторія Віталіївна _____
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Керівник _____ Баєв Вадим Вікторович _____
(прізвище, ім'я та по батькові повністю) (підпис)

Рецензент _____ Олександра Неміріч _____
(прізвище та ініціали) (підпис)

Я як здобувач(ка) Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав(-ла) і не одержував(-ла) незарядженої допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2023 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) готельно-ресторанного та туристичного бізнесу імені проф. В.Ф. Доценка

Кафедра туристичного та готельного бізнесу

світній ступінь бакалавр

Спеціальність 242 «Туризм»

(код і назва)

Освітньо-професійна програма «Туризм»

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач

кафедри туристичного та готельного бізнесу

Ірина МЕЛЬНИК

“ ” 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Гриценко Вікторія Віталіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення організаційного механізму управління туристичним підприємством»

керівник роботи Баєв Вадим Вікторович, к. е. н., доц. кафедри ТГБ

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від “16” листопада 2022 року №813-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 10 лютого 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи наукова, фахова література, статистичні матеріали з проблематики дослідження, статистична звітність підприємства

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

Розділ 1. Теоретичні основи механізму управління туристичним підприємством

Розділ 2. Аналіз організаційної системи управління підприємства на прикладі ТОВ «Туристична фірма «Еней»

Розділ 3. Шляхи удосконалення організаційного механізму управління туристичного підприємства ТОВ «Туристична фірма «Еней»

5. Перелік графічного матеріалу

рисуноків – 10, таблиць – 19, додатків – 1.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 03 жовтня 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ З№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	01.09.2022 - 30.09.2022 рр.	виконано
2	Оформлення і затвердження завдання на роботу	03.10.2022 - 10.10.2022 рр.	виконано
3	ВСТУП РОЗДІЛ 1 Теоретичний	11.10.2022 - 21.10.2022 рр.	виконано
4	РОЗДІЛ 2 Аналітичний	24.10.2022 - 11.11.2022 рр.	виконано
5	РОЗДІЛ 3 Рекомендаційний	14.11.2022 - 02.12.2022 рр.	виконано
7	Висновки та пропозиції. Список використаних джерел. Додатки	05.12.2022 - 16.12.2022 рр.	виконано
8	Оформлення роботи за структурою, представлення кваліфікаційної роботи на кафедру та попередній захист у комісії	19.12.2022 - 20.01.2023 рр.	виконано
9	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	23.01.2023 - 03.02.2023 рр.	виконано
10	Представлення готової зшитої кваліфікаційної роботи на кафедру	06-10.02.2023 р.	виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	16-17.02.2023 р.	

Здобувач

(підпис)

Гриценко В.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Баєв В.В.

(прізвище та ініціали)

РЕЗЮМЕ

на кваліфікаційну роботу

Гриценко Вікторії Віталіївни

на тему:

**«Удосконалення організаційного механізму
управління туристичним підприємством»**

Кваліфікаційна робота складається з 72 сторінок. Кількість розділів - 3, рисунків - 10, таблиць - 19, додатків – 1.

Об'єктом дослідження є процес управління туристичним підприємством ТОВ «Туристична фірма «Еней».

Предметом кваліфікаційної роботи є удосконалення організаційного механізму управління туристичним підприємством.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій щодо удосконалення організаційного механізму управління туристичним підприємством ТОВ «Туристична фірма «Еней».

У I розділі розкрито теоретичні основи механізму управління туристичним підприємством.

У II розділі здійснено аналіз організаційної системи управління підприємства на прикладі «ТОВ «Туристична фірма «Еней».

У III розділі розроблено шляхи удосконалення організаційного механізму управління туристичного підприємства ТОВ «Туристична фірма «Еней».

КЛЮЧОВІ СЛОВА: туристичне підприємство, управління персоналом, організаційний механізм.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	11
1.1. Сутність, функції та форми управління туристичними підприємствами.....	11
1.2. Методологія дослідження сучасних технологій управління на туристичному підприємстві.....	19
1.3. Адаптація зарубіжного досвіду застосування технологій управління на туристичному підприємстві в практиці вітчизняних підприємств.....	26
Висновки до першого розділу.....	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ«ТУРИСТИЧНА ФІРМА «ЕНЕЙ».....	33
2.1. Загальна характеристика та основні напрямки діяльності ТОВ «Туристична фірма «Еней».....	33
2.2. Дослідження фінансово-економічної діяльності туристичного підприємства.....	40
2.3. Аналіз організаційної структури управління та її ефективності.....	47
Висновки до другого розділу.....	51
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТУРИСТИЧНА ФІРМА «ЕНЕЙ».....	53
3.1. Підвищення ефективності управління ТОВ «Туристична фірма «Еней» шляхом вдосконалення організаційного механізму.....	53

3.2. Пропозиції щодо удосконалення організаційного механізму управління туристичного підприємства ТОВ «Туристична фірма «Еней».....	55
3.3. Економічний ефект від запропонованих заходів щодо удосконалення організаційного механізму управління ТОВ «Туристична фірма «Еней».....	59
Висновки до третього розділу.....	64
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність роботи. На сьогоднішній день розвиток будь-якого підприємства важко уявити без цілеспрямованої управлінської діяльності, що є частиною стратегічного управління. Це одна із найважливіших складових сучасного бізнесу. Високі темпи розвитку підприємств сприятливо впливають на різні сектори економіки, що сприяє формуванню їх конкурентної переваги.

На сьогодні туристичні послуги займають перші позиції у списку важливих соціально-економічних секторів світової економіки. Туризм виступає стилем життя багатьох мешканців нашої планети. Неможливо заперечувати, що вплив туризму на розвиток як культурних, так і політичних та соціальних зв'язків та відносин є сприятливим і очевидним.

Процес формування системи управління персоналом на підприємстві, зокрема туристичному, повинен орієнтувати на адаптацію до динамічного ринку для досягнення визначених стратегічних цілей. Сучасні тенденції вимагають від спеціалістів зміни підходів та постійного удосконалення наявних особливостей та технологій управлінської роботи.

Менеджмент являє собою систему організації виробництва та виступає умовою ефективною та націленою на результат роботи туристичного підприємства, що набуває загального визнання в нашій країні. Організаційний механізм управління підприємством сьогодні дає можливість забезпечити реалізацію стратегії підприємства, вирішення поставлених завдань, його взаємодію з зовнішнім середовищем. Одним із завдань менеджера виступає необхідність вибору тієї структури, яка в змозі вирішувати поставлені завдання та цілі, працювати під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища.

Протягом часу під різними видами впливу стратегії, завдання та цілі туристичних підприємств змінюються, то виникає необхідність у відповідних змінах в системах управління. Вірний вибір механізмів управління дає можливість ефективною координації діяльності туристичного підприємства та

забезпечує його нормальне функціонування. Головною причиною збільшення попиту на туристичні послуги є створення вигідних взаємних відносин між споживачем та надавачем послуг, де визначальна роль відводиться якості та різноманітності послуг. Що в свою чергу досягається за рахунок якісного менеджменту на підприємстві чи організації.

На сьогодні теоретичні аспекти організації роботи механізму управління туристичним підприємством досить детально вивчені і описані в роботах В. І. Антоновича, А. В. Анциферова, П. І. Грабовського, В. А. Доманицького, О. І. Пономаренко, В. С. Виноградського, А. П. Кибанова, В. А. Євтушевського, О. В. Крушельницької, Д. П. Мельничука, В. А. Савченко і багатьох інших авторів. Однак через багатогранність цієї проблеми й сьогодні є питання, які висвітлені не повною мірою, та потребують доопрацювання.

Мета: розробити рекомендації щодо удосконалення організаційного механізму управління туристичним підприємством ТОВ «Туристична фірма «Еней».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання:**

1. Розкрити сутність на поняття процесу управління туристичним підприємством;
2. Описати методологію дослідження сучасних технологій управління на туристичному підприємстві;
3. Розглянути адаптацію зарубіжного досвіду застосування технологій управління на туристичному підприємстві в практиці вітчизняних підприємств.
4. Охарактеризувати основні напрямки діяльності ТОВ «Туристична фірма «Еней»;
5. Дослідити фінансово-економічної діяльності туристичного підприємства;
6. Здійснити аналіз організаційної структури управління та її ефективності;

7. Проаналізувати підвищення ефективності управління ТОВ «Туристична фірма «Еней» шляхом удосконалення організаційного механізму;

8. Розробити алгоритм створення ефективної моделі системи мотивації працівників туристичного підприємства;

9. Надати пропозиції щодо шляхів удосконалення системи мотивації персоналу на туристичному підприємстві ТОВ «Туристична фірма «Еней»

Об'єкт дослідження: процес управління туристичним підприємством ТОВ «Туристична фірма «ЕНЕЙ».

Предмет дослідження: процес управління туристичним підприємством ТОВ «Туристична фірма «ЕНЕЙ».

У ході роботи використані такі методи дослідження, як описовий, аналітичний, а також метод узагальнення й критичного аналізу літератури згідно теми дослідження, відбір та обробка матеріалу.

Інформаційна база. При написанні кваліфікаційної роботи було використано праці вітчизняних спеціалістів з менеджменту підприємств туристичної сфери: В. І. Антоновича, А. В. Анциферова, П. І. Грабовського, В. А. Доманицького, В. Д. Данчука, Д. В. Луцюк, І. М. Якубенко, Н. П. Длугунович, В. В. Іванова, В. О. Москаленко, О. І. Пономаренко, В. С. Виноградського, А. П. Кибанова, В. А. Євтушевського, О. В. Крушельницької, Д. П. Мельничука; навчальні посібники, монографії, наукові праці іноземних авторів, інтернет-ресурси з матеріалами щодо особливостей організації системи управління персоналом в сфері туризму.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження, мають прикладний характер та можуть бути використані практикуючими туристичними підприємствами в Україні та використані в діяльності ТОВ «Туристична фірма «Еней».

Апробація результатів дослідження. В роботі за результатами проведеного дослідження представлені рекомендації організації ефективної системи управління туристичним підприємством, що можуть бути практично реалізовані.

Структура та обсяг роботи. Структурно робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 72 сторінок.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Сутність, функції та форми управління туристичними підприємствами

Управління - це змістовний вплив людини на процеси, об'єкти, на людей з метою надання їх діяльності необхідного напрямку та досягнення бажаних результатів. Управління — це сукупність узгоджених заходів, спрямованих на досягнення конкретної мети. Сутність менеджменту полягає в координації роботи інших [22, С. 112]. Основною метою управління є створення необхідних умов для виконання організаційних завдань, узгодження та узгодження спільної діяльності працівників з метою досягнення конкретних запланованих результатів. Розрізняють два основних типи управління: примусове управління, де немає необхідного взаєморозуміння, гармонії та співпереживання між акторами; управління, засноване на взаємній згоді [15, с. 135].

Що стосується поняття «технологія управління», то багато авторів розглядають його з різних кутів і сторін. Таблиця 1.1 дає пояснення понять.

Таблиця 1.1

Інтерпретація поняття «технологія управління» (розроблено автором дослідження)

Автор (джерело)	Інтерпретація поняття
1	2
Андрушків Б. [8]	Технологія управління економікою — сукупність взаємопов'язаних, взаємодоповнювальних і узгоджених методів, форм і засобів управління, прийнятих суб'єктами управління та органами управління на макро- та макрорівнях.
Білошапка В. [11, с. 107]	Прийоми управління — це сукупність взаємопов'язаних управлінських дій, принципів, методів, засобів, форм і процесів, необхідних для спільної діяльності координаторів.
Василенко Ю. [13]	Технологія менеджменту включає 4 підсистеми: методи, процеси, структури, прийоми управління і включає наступні елементи: цілі і завдання менеджменту; процеси, методи та функції управління; комунікації; закони та принципи управління; організаційні відносини; структура; технології та управлінські рішення.

1	2
Васюткіна Н. [32, с. 272]	Технологія управління організацією — це поєднання двох частин: внутрішнього механізму управління організацією (стандарти, процедурні правила) і механізму взаємовідносин із зовнішнім середовищем (умови та обмеження).
Ващенко Н. [16, с. 94]	Структура управління - це впорядкована сукупність зв'язків між підрозділами і співробітниками, які беруть участь у вирішенні завдань управління бізнесом. У ньому виділяють: елементи (ланки), зв'язки та рівні.
Гончарова О. [24, с. 78]	Система управління відноситься до будь-якого об'єкта, який розглядається як єдине ціле і як сукупність різних елементів, об'єднаних для досягнення поставлених цілей.
Дробязко А. [34]	Технологія управління бізнесом підприємства – це набір інтегрованих додатків, які дозволяють створити єдине середовище для автоматизації планування, обліку, контролю та аналізу всіх видів діяльності підприємства (виробництво, фінанси, закупівлі, продажі, зберігання, обслуговування).

Джерело: складено автором

Так, в більшості випадків «технологія управління» визначається як комплекс або сукупність тих чи інших елементів, підсистем, які є основою ефективної діяльності підприємства. Аналіз понять «технологія управління» показав, що при їх визначенні використовуються такі ключові слова: комплекс, сукупність, упорядкована сукупність та набір інтегрованих застосувань. Сутність технології управління туристичним підприємством наведено у таблиці 1.2.

Так, системний підхід до управління передбачає системне вирішення завдань, які постають перед підприємством. Серед завдань слід відмітити такі основні:

- 1) управління впливом зовнішнього середовища (стан законів, зміни у поглядах споживачів, зміни у конкурентів тощо) та управління змінами у внутрішньому середовищі (ресурсній базі) на діяльність підприємства у різні періоди часу;
- 2) управління грошовими потоками за всіма видами діяльності (їх достатнє формування і оптимальний розподіл);
- 3) управління ресурсами (раціональне формування, своєчасне застосування, ефективне використання);

- 4) управління інвестиціями та інноваціями для забезпечення конкурентоспроможності;
- 5) встановлення взаємозалежності між поточними і стратегічними планами розвитку підприємства;
- 6) прогнозування розвитку з урахуванням впливу слабких і сильних сторін [17, с. 183].

Таблиця 1.2

Сутність технології менеджменту туристичним підприємством

Технологія менеджменту (необхідність: досягнення цілей розвитку підприємства)		
Підсистеми менеджменту (необхідність: розв'язання окремих завдань для досягнення цілей)		
<i>Назва підсистем (об'єктів управління)</i>	<i>Мета дослідження підсистеми – вивчення:</i>	<i>Результат управління підсистемами</i>
Внутрішнє і зовнішнє середовище	Перспектив і ризиків підприємства	Недопущення розвитку кризових явищ
Грошові потоки	Ресурсної бази	Ефективне генерування і витрачання
Матеріально-технічні, трудові, інформаційні, технологічні ресурси	Ресурсної бази	Ефективне формування і використання
Інвестиції та інновації	Перспектив розвитку	Забезпечення конкурентоспроможності
Поточні і стратегічні плани розвитку	Часових змін	Досягнення гнучкості у плануванні
Сильні та слабкі сторони розвитку	Часових змін, перспектив і ризиків	Ефективне прогнозування

Джерело: складено автором на основі [36, с. 48]

У сучасному світі функціонування та розвиток туристичних підприємств стикається з багатьма проблемами, деякі з яких однотипні і можуть бути вирішені без особливих зусиль. Але існують і різні типи проблем, і для їх вирішення потрібні спеціальні техніки та розробки. Є й такі проблеми, які не можуть вирішити керівники та фахівці.

Цей збірник питань описує туристичне підприємство як комплексний об'єкт дослідження та навчання.

Техніка управління туристичними підприємствами включає сукупність усіх підрозділів і служб в організації, усіх елементів системи, видів і засобів зв'язку між ними, включаючи дії щодо забезпечення безперервної роботи організації. Об'єктами в цій системі можуть бути як люди, так і технічні об'єкти. На рис. 1.1 ми запровадили методи управління, які притаманні більшості фірм.

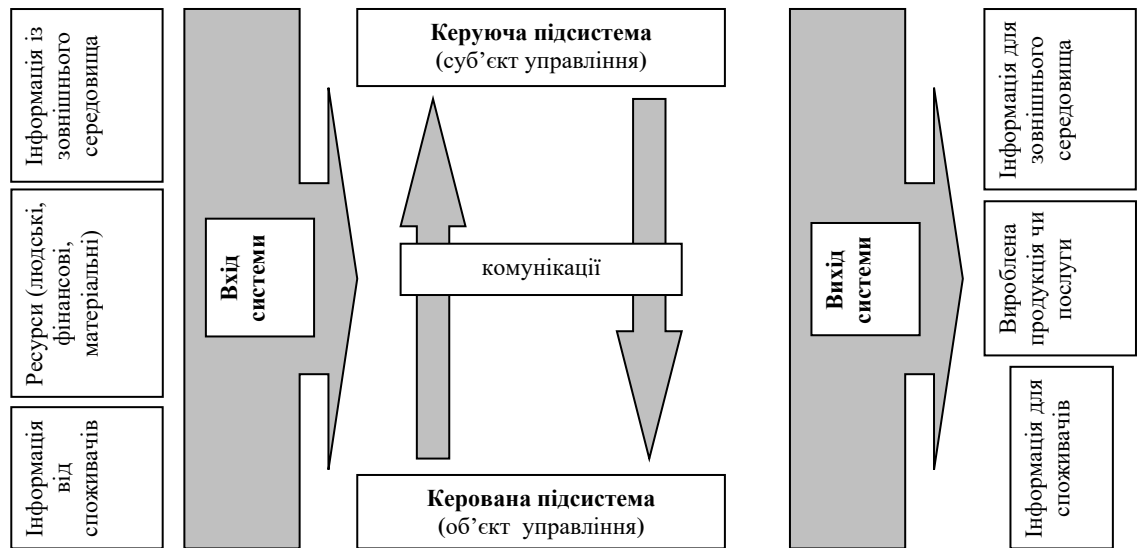


Рис. 1.1 Технологія управління туристичним підприємством

Джерело: складено автором на основі [39, с. 27]

Отже, системний підхід в менеджменті об'єднує важливі управлінські підсистеми та формує на основі менеджменту завдання досягнення цілей розвитку підприємства. На базі управління, сформованого сучасною системою управління підприємством, має бути закладена основна передумова, яка полягає в трактуванні сутності системи управління [12, с. 56].

Для того, щоб технологія менеджменту функціонувала як єдине ціле, необхідно: встановити місію організації; розмежувати функції технології менеджменту та надання туристичних послуг; розподілити певні типи завдань між співробітниками; організувати відносини між співробітниками та організувати для виконання ними функцій, модернізація технології надання туристичних послуг, створення стимулів, налагодження збуту та постачання. Технологія управління складається з елементів, в основному включаючи: технологічний процес управління, метод, завдання, ціль, комунікацію, закон,

принцип, організаційні відносини, функцію, технологію, рішення, організаційну структуру, систему документообігу та функціональну структуру (рис. 1.2).



Рис. 1.2 Сутність технологій менеджменту туристичного підприємства

Джерело: складено автором на основі [21, с. 163]

Організаційна структура — це схема зв'язку між собою функцій, посад і підлеглих. Техніки управління туристичним бізнесом - це безперервний процес, форма, яка впливає на продуктивність кожного працівника, окремої групи працівників або організації в цілому, з головною метою досягнення високих результатів, з яких можна отримати найбільші можливості з ресурсів наявних в організації [28, С. 83].

У кожному процесі управління технологіями повинні бути скоординовані дії, спрямовані на забезпечення та досягнення спільної мети або цілей, які стоять перед туристичним бізнесом. Для розподілу дій необхідна спеціальна організація для реалізації функції технології управління. У будь-якій організації розрізняють дві частини: контролюючу та керовану.

До підрозділу управління входять: інформаційний підрозділ, управління, апарат забезпечення роботи підрозділу управління. Цю організаційну одиницю називають адміністративно-управлінським апаратом. Управлінський зв'язок є важливим елементом для будь-якої організації [35, с. 79]. В управлінському розділі управлінські рішення приймаються в результаті прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування, аналізу та вибору альтернатив серед багатьох варіантів для досягнення поставлених цілей. Технологія управління формується з підсистем: Методології технології управління, Структури, Інженерії та Процесу. Методологія технології управління включає завдання, цілі, принципи, правила, засоби, методи, функції та школи технології управління.

Структура технології управління - це сукупність об'єктів і суб'єктів технології управління і взаємозв'язків організації, оформлених у певних формах. Так само структура управлінської технології включає моделі організаційних взаємовідносин, системи навчання, функціональні структури та системи навчання персоналу [31, с. 217].

Процес технологій управління – це частина управлінської діяльності, в яку входить освіта, системи комунікацій, формування і здійснення управлінських рішень, а також розробка системи інформаційного забезпечення. Технологія і техніка, являє собою сукупність офісних меблів, організаційної та комп'ютерної техніки, систему документообігу, мережі зв'язку.

Об'єктом технологій управління є система, яка виконує рольову функцію в організації, а суб'єкт технологій управління підтримує систему на рівні, який повинен задовольняти заданим умовам функціонування

організації. Головними (основними) суб'єктами в управлінській діяльності, вірніше в її здійсненні, є менеджери.

Менеджери в управлінні туристичним підприємством займають ключові позиції, виконують різноманітні ролі. Керована частина або ланка – це багатофункціональні підрозділи, які займаються забезпеченням різних перетворювальних процесів для безперервного функціонування організації в цілому. Також технологію управління туристичним підприємством можна розглянути у вигляді процесу взаємопов'язаних дій певного типу, призначених для формування та використання ресурсів організації для досягнення нею поставлених цілей. Технологій управління включає в себе тільки функції і дії, які пов'язані з встановленням взаємодії в організації, регулюванням і здійснення виробничої та інших видів діяльності, з цільовою орієнтацією [16]. Важливо знати, що керуюча і керована частини технологій управління повинні бути взаємопов'язані між собою, щоб процеси, протікаючі між ними, не викликали негативних наслідків, які можуть призвести до неможливого виконання своїх завдань. Наприклад, якщо керівник і підлеглий психологічно несумісні, то між ними можуть виникнути, рано чи пізно, конфлікти, які негативно вплинуть на результат роботи.

Також, керуюча і керована підсистеми повинні бути в якійсь мірі самостійні, тому що головна ланка технологій управління не в силах передбачити всі необхідні рішення і дії в певних ситуаціях, через віддаленість від місця подій, необізнаності про деталі, психологічних реакції, особливо в непередбачуваних обставин. Керуюча та керована частини технологій управління повинні взаємодіяти один з одним. Керуюча частина повинна віддавати команди необхідні в даній ситуації, керована частина повинна своєчасно і раціонально їх виконати. Перераховані вище фактори повинні скоординувати керованість над об'єктом, що характеризує ступінь контролю над ним. Керуюча підсистема здійснює свою діяльність по відношенню до об'єкта через керовану [6, с. 52]. Технологія управління туристичним підприємством повинна бути ефективною, проявляючи: надійність, якість

прийнятих рішень та оперативність; витрачаючи на рішення мінімальну кількість часу; економічність у витратах і витратах на підтримку і розвиток апарату технологій управління. Найважливішими елементами в технології управління є: принципи, функції та методи технологій управління. Принципи технологій управління туристичним підприємством – це теоретичні узагальнюючі положення, закріплені практичними основами, на які слід покладатися в управлінській та керівній сфері діяльності для високого рівня досягнення, з найменшими витратами, поставленої мети. Вивченням і дослідженням в області принципів технологій управління туристичним підприємством були зацікавлені багато вітчизняні та зарубіжні вчені, такі як Тейлор Ф., Файоль А. Великий внесок у формулювання принципів технології менеджменту вніс Форд Дж. В Японії вчені всіляко розвивали патріотизм до своєї країни, в тому числі через принципи технології менеджменту [11, с. 101].

Основні принципи технології управління для зарубіжних дослідників:

- страх невдачі та ризику обмежує можливості людини в діяльності;
- не потрібно озиратися на минуле, потрібно подолати страх перед майбутнім;
- цілі кожного мають бути простими;
- ціна повинна відповідати доходу споживача;
- з минулого, треба лише вибрати напрямок на шляху майбутнього розвитку;
- служіння суспільству - найкраща якість роботи;
- власними силами та працею покращуємо життя та створюємо краще суспільство [27, с. 18].

Функції технології управління — це дії, що характеризують види управлінської діяльності, що виникають у процесі спеціалізації та розподілу праці у сфері технологій управління. Автори М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі [43, с. 301] називає такі функції технології управління:

- 1) стратегічне планування;
- 2) стратегічне планування реалізації;
- 3) інтерактивна організація та повноваження;
- 4) побудова туристичного бізнесу;

- 5) заохочення;
- 6) контроль.

У сучасній побутовій літературі загальними функціями технології менеджменту вважаються: мотивація, координація, планування, організація та контроль [42, с. 42]. Взаємозалежності та зв'язки цих функцій наведено на рис. 1.3.

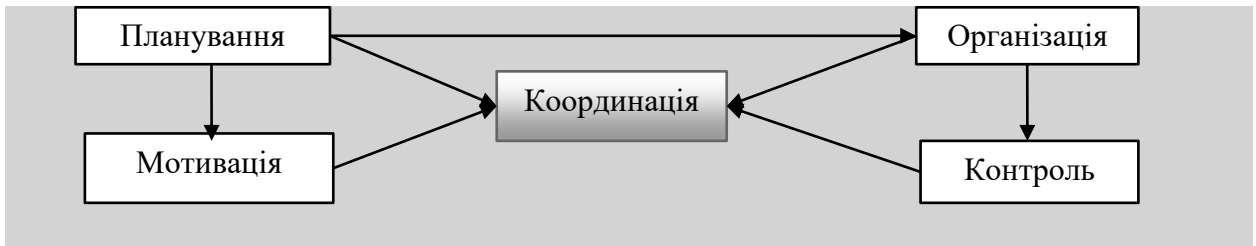


Рис. 1.3 Взаємодія функцій менеджменту

Джерело: складено автором на основі [14, с. 87]

Отже, можна зробити висновок, що системний підхід в менеджменті – це об'єднання важливих підсистем управління, сформованих на основі завдань управління, з метою досягнення цілей розвитку організації підприємства. На підставі викладеного видається доцільним зберегти таке визначення поняття «технологія менеджменту»: технологія менеджменту — це сукупність елементів менеджменту (принципів, функцій, методів тощо), методів і засобів надання інформації. органу управління про керований об'єкт та його вплив на управлінську діяльність керованого об'єкта з метою забезпечення функціонування та розвитку системи.

1.2 Методологія дослідження сучасних технологій

Розвиток управління господарською діяльністю організації є частиною загального прогресивного руху в суспільстві. Тому яку б роль не відіграло управління підприємством у тих чи інших соціально-економічних умовах, її зміна завжди регулюється загальним напрямом розвитку суспільства.

Розвиток управління бізнесом – це система, що відбувається при переході від одного стану до іншого, яка характеризується наявністю якісних перетворень управління бізнесом за одним критерієм певних характеристик системи управління бізнесом [9, С. 11] .

Дуже важливу роль відіграють методи управління діяльністю компанії. На цій основі забезпечити чіткий розподіл відповідальності, дотримання всіх правил і повноважень при вирішенні проблем господарської діяльності, а також застосування заходів відповідальності.

Операції, пов'язані з технологією управління, здійснюються не тільки за допомогою функцій і принципів, а й за допомогою всієї технологічної методики управління туристичним підприємством. Метод технології управління полягає в тому, як контролер впливає на об'єкт управління. Метод технології управління є основою спонукання людей до цілеспрямованого впливу на робочий процес. Види мотивації залежать від конкретного рівня соціального та людського розвитку, які формують взаємозалежні відносини [16, с. 39].

У технології управління виділяють такі методи, як: організаційні, економічні, адміністративно - правові та психо - соціальні. Організаційні методи управління корпоративною діяльністю створюються на основі сформованих операційних структур. Існує два основних типи корпоративної організаційної структури: лінійна структура; Матрична структура ; комбінаторна структура – поєднання перших двох видів [22, с. 221]. Організаційні методи управління засновані на примусовій мотивації, їх існування та практичне застосування зумовлені зацікавленістю людей у спільній організації праці. Організаційне управління — це сукупність методів і прийомів впливу на працівників на основі використання організаційних зв'язків і економічної сили управління. Усі методи організації управління поділяються на розпорядчі та виконавчі. Зміст методів регулювання включає формування управлінських структур та ієрархій, делегування повноважень і відповідальності для окремих категорій працівників підприємства, визначення

орієнтирів діяльності підлеглих, здійснення методичного, педагогічного та іншого забезпечення діяльності. послідовник [16, с. 177].

Адміністративні методи управління включають звичайну та регулярну організаційну (оперативну) роботу, що ґрунтується на наказах керівника підприємства (організації) [11]. Методи організації та управління діяльністю підприємства доповнюються економічними. Економічні методи повинні базуватися на застосуванні економічних законів і правил. Завдання будь-якого менеджера полягає в тому, щоб використовувати як економічні, так і психосоціальні методи управління бізнес-операціями.

До економічних методів зазвичай відносять формування та вдосконалення структури управління підприємством, регулювання діяльності колективу за допомогою довгострокових господарських актів (положень, правил, інструкцій тощо).

Одним із центральних моментів системи організаційно-економічних методів є підбір і розстановка кадрів за політичними і комерційними якостями. За характером завдань, що вирішуються, економічні методи можна поділити на дві підгрупи: організаційний вплив; регулятивний вплив [39].

Економічні методи управління діяльністю підприємства — це сукупність прийомів і засобів впливу на всі елементи збуту з метою раціонального виконання господарсько-виробничих завдань. Вони є невід'ємною частиною будь-якого процесу управління бізнесом, побудованого за принципом залежності одних економічних одиниць від інших економічних одиниць [7, с. 81]. Особливістю застосовуваних економічних методів є те, що компанії повинні не тільки відповідати встановленому стандартному рівню, а й запропонувати для цього технічний засіб. Правила майже повністю зосереджені на використанні очисного обладнання компаніями, тобто контроль забруднення повітря та води стоїть на останньому місці.

Економічний метод ґрунтується на впливі на об'єкти управління (суб'єкти господарювання, колективи, громадян) через штрафи, пільги, заробітну плату, премії, комерційні кредити, ціну тощо [12, с. 113]. В економічних методах технології управління основною ознакою є перехід від «вертикальної» технології управління до «горизонтальної». Це означає, що дія на суб'єкт технології управління здійснюється не тільки вищим органом з регулювання технології, а й споживачами, з якими взаємодіють виробники.

Економічні методи технології управління туристичним бізнесом базуються на таких економічних законах, як: регулювання попиту та пропозиції; законодавство, яке враховує громадські, фінансові, індивідуальні та командні потреби. Методи економії включають:

1. Ціноутворення та ціноутворення. «Ціна» має значний управлінський вплив на туристичний бізнес, як з точки зору вхідних ресурсів організації, так і продуктів. Виходячи з рівня цін вибираються ефективні стратегії поведінки, визначається і коригується набір організаційних цілей.
2. Правила торгівлі. Цей економічний метод будується на основі трансфертної ціни, яка відображає процес переміщення продукції, що перебуває у власності організації. Ці ціни та оцінки встановлює керівництво організації. Метод заснований на мінімізації витрат на всіх етапах виробничого процесу для отримання кінцевого продукту.
3. Підготовчий. Поява цього методу пов'язана з розвитком цілої (комерційної) банківської мережі. У цій економічній модальності механізм базується на зростанні ролі розподілу кредитних ресурсів через кредитний ринок. Саме кредит покращив стан споживчого ринку.
4. Фінансування. Цей підхід виявився інструментом фінансової політики, який забезпечує всі департаменти найбільш необхідними ресурсами. Фінансові ресурси формуються у спосіб, який завдає шкоди коштам, отриманим у порядку перерозподілу, на шкоду власним коштам і вкладам, а також доцільно на фінансових ринках.

5. Податкова система. Цей технологічний метод управління економікою в основному використовується в державному управлінні. Уряд штату встановлює високу ставку податку, яка знижує ділову активність, і нижчу ставку податку, яка веде до розвитку та зростання підприємців [27, с. 18].

Важливу роль у визначенні ринкової економіки відіграють економічні методи технології господарювання. Економіко-правові методи диктуються необхідністю централізованого управління народним господарством та його частинами. Управління діяльністю підприємства здійснюється шляхом прийняття господарських і правових актів, що регулюють виробництво, розподіл і споживання. Ці вказівки є обов'язковими до виконання і діють безпосередньо на об'єкті контролю.

Економічні методи управління діяльністю підприємства включають введення певних завдань і розпоряджень, встановлення засобів і методів виконання цих завдань.

Юридичний метод — це сукупність засобів впливу права на суспільні відносини в процесі купівлі-продажу. Ці методи використовуються в багатьох видах нормативно-правових документів, вказівках, постановах, указах, постановах, господарських договорах [24, с. 147). Рис. 1.4 розкриває основні переваги та недоліки економічних методів.

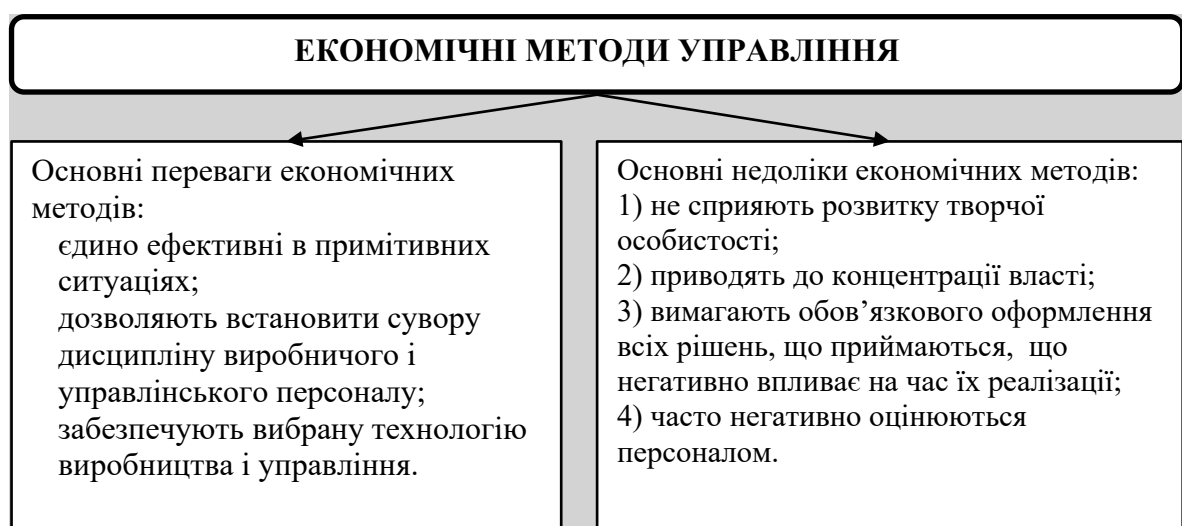


Рис. 1.4 Основні переваги та недоліки економічних методів управління діяльністю підприємства

Джерело: складено автором на основі [24, с. 50]

Відповідно до вищенаведених недоліків та переваг економічних методів управління діяльністю підприємства, варто відзначити, що правильне використання економічних методів управління діяльністю підприємства має велике значення для вдосконалення управління діяльністю підприємства в цілому, підвищує ефективність діяльності органів виконавчої влади, оперативність і своєчасність управлінських рішень, гнучкість управління діяльністю підприємства [38].

Окрім визначених переваг та недоліків економічних методів управління діяльністю підприємства, варто також відзначити, що економічні методи поділяються на організаційні, орієнтовані на використання в типових ситуаціях (в свою чергу поділяються на регламентування, нормування і інструктування), розпорядливі і дисциплінарні, які орієнтовані на використання в конкретних ситуаціях [22, с. 79].

Підсумовуючи відзначимо, що економічні методи включають комплекс організаційних впливів на різних рівнях управління діяльністю підприємства і в різних формах їхнього виявлення. Тому варто відзначити, що економічні методи – це сукупність прийомів, впливів, заснованих на використанні об'єктивних організаційних відносин між людьми та загально-організаційних принципів управління діяльністю підприємства. Зокрема, правильне використання економічних (організаційно-розпорядчих) методів має велике значення для вдосконалення державного управління діяльністю підприємства в цілому, підвищує ефективність діяльності органів виконавчої влади, оперативність і своєчасність управлінських рішень, гнучкість управління діяльністю підприємства.

Адміністративно-правові методи технологій управління проявляються у вигляді сукупності засобів адміністративних і правових, які впливають на взаємовідносини людей в процесі функціонування в організації. Адміністративно-правові методи технологій управління ґрунтуються на законах, державних стандартах, законодавчих актах всієї країни і окремих регіонів, указах, інструкціях, методиках і ін. документах. Реалізація керуючої

діяльності здійснюється у вигляді розпоряджень, делегуванні повноважень, популяризації, участі в управлінні [35, с. 51].

Для ефективної реалізації адміністративно-правових методів, необхідні наступні умови: відповідальність і збалансованість прав між різними рівнями технологій управління; відповідальність і збалансованість прав в ієрархії технологій управління на кожному рівні, для освіти основ тотожності між об'єктами і суб'єктами на будь-яких рівнях [35, с. 71].

Адміністративно-правові методи мають свої форми впливу:

- 1.Тривалий розпорядчий вплив за рахунок адміністративних актів тривалої дії.
- 2.Короткостроковий розпорядчий вплив одноразових адміністративних розпоряджень. Ця форма адміністративно-правових методів повинна забезпечувати безперервне функціонування систем і щоденну злагоджену роботу органів технологій управління [24, с. 459].

З основних методів технологій управління туристичним підприємством виділяють ще соціально-психологічні методи технологій управління. Даний метод проявляється в якості механізму впливу на колектив, органи технологій управління і людей через їх соціально-психологічні інтереси. Цей метод ґрунтується на відносинах соціального характеру, які виникають у виробничому процесі і впливають на результат діяльності, тобто кінцевий результат організації. У разі виникнення суперечностей між співробітниками зменшується рівень життя і продуктивність праці. Соціально-психологічні методи не поступаються економічним, а в деяких ситуаціях можуть бути навіть більш ефективними.

Також доцільно виділити соціально-психологічні методи управління, які реалізують мотиви соціальної поведінки людини. Адже рівень сучасного збуту, зростання загальноосвітнього і професійно-кваліфікаційного рівня працівників зумовлюють суттєві зміни в системі ціннісних орієнтацій та структурі мотивації трудової діяльності людей [42, с. 532].

Практична реалізація соціально-психологічних методів управління здійснюється за допомогою різноманітних засобів соціального орієнтування

та регулювання, групової динаміки, розв'язання конфліктних ситуацій, гуманізації праці тощо [44, с. 234].

Отже, методи управління покликані забезпечити високу ефективність діяльності колективів, їх злагоджену роботу, сприяти максимальній мобілізації творчої активності кожного члена. Цим методи управління відрізняються від усіх інших технічних та технологічних методів, які використовуються в ході вирішення комплексних виробничо-господарських завдань. Процес технологій управління туристичним підприємством умовно можна розділити на три частини: технологій управління трудовим колективом; технологій управління економікою; технологій управління технікою. Кожна людина унікальна і має позитивні і негативні риси. Завдання керівництва полягає в тому, щоб пізнати кожного свого підлеглого в психологічному плані і обережно впливати на нього в певному напрямку, щоб гідності його розвивалися, а недоліки коректувалися, або сходилися нанівець. Все це, звичайно, робиться не тільки з метою створення і розвитку певної частини особистості і колективу, а й для організації в цілому.

1.3. Адаптація зарубіжного досвіду застосування технологій управління на туристичному підприємстві в практиці вітчизняних підприємств

Туризм є потужним соціально-економічним і політичним фактором, що визначає економічний і політичний розвиток багатьох країн і регіонів світу. У деяких державах туризм став основною галуззю економіки, що визначає ступінь залежності економічної ситуації від туристичних продуктів. Очевидно, туристична індустрія реагує на багато факторів, які спочатку були незрозумілі аналітикам — зміни погоди, економічні проблеми, політичні конфлікти. Будь-яка небезпека, наприклад, виверження вулканів або поширення деяких хвороб, не кажучи вже про терористичні атаки чи військові дії, може відлякати мандрівників у широкому сенсі, включаючи туристів і ділових мандрівників [17, с. 161]. Часто цей спад у розвитку туризму має

локальний або регіональний характер. Однак останнім часом, на думку аналітиків, зниження готовності людей до подорожей є глобальним.

Загроза від терористичних актів і вразливість повітряного транспорту, як і очікувалося, також вплинули на туризм в Європі [5, с. 98]. Перша і найважливіша зміна – це зменшення кількості туристів, які приїжджають з-за кордону до Європи, паралельно з ростом туризму всередині ЄС. Найяскравішим прикладом цієї нової тенденції є Франція, країна, яка є абсолютним міжнародним рекордсменом за кількістю іноземних туристів. Середньорічна кількість за останнє десятиліття становила близько 70 мільйонів чоловік. Головна зміна полягає в тому, що кількість французьких туристів, які приїжджають до Франції на відпочинок, значно зросла. Водночас ми спостерігаємо зменшення кількості туристів зі Сполучених Штатів і дуже швидке зростання кількості туристів з Німеччини, Бельгії, але особливо Великобританії [4, с. 234].

Основною тенденцією останніх років стала відмова від двотижневих сімейних турів. Сьогодні, наприклад, рідкісна британська туристична агенція робить собі ім'я рекламою таких турів. У сім'ях стає все менше дітей, і в результаті сімейний відпочинок і самі туристичні пакети зараз сприймаються як щось велике. Але важливо те, що більшість британців не зацікавлені довго сидіти на одному місці, не кажучи вже про їхні сім'ї. Основним трендом останніх років у міжнародних, переважно європейських подорожах, який традиційно викликав фурор у галузі, стали дешеві авіаперельоти, збільшення кількості вихідних у році та розширення Європейського Союзу. Усі ці фактори породили у європейців бажання частих і коротких поїздок, як на пляж, так і на екскурсії до свого міста та європейських міст. Тож лондонець може поїхати на вихідні до Риму всього за 97 фунтів стерлінгів, або 5000 фунтів стерлінгів. рублів, включаючи харчування, страхування, крадіжки та всі податки. В результаті для самої Іспанії, яка виросла, так би мовити, масовим туризмом, настали дуже важкі часи. Коли перший морський курорт країни – Коста-Брава – був завалений. Натомість зростає попит на короткі екскурсії країною.

Основні європейські бюджетні авіакомпанії обрали Іспанію одним із своїх головних напрямків. З кожним роком вони збільшують не тільки обсяги перевезень, але й кількість маршрутів і напрямків у цій країні. Вчимо англійську: Ryanair обслуговує 13 аеропортів Іспанії, Easyjet і MyTravelLite - 12, Jet2 - 6, Thomsonfly - 5 і German Air Berlin - 21. Згідно з офіційною статистикою Іспанії, у 2017 році дисконтні авіакомпанії здійснили 116 000 рейсів і забезпечили 29,7% загального туристичного трафіку (55,6 млн). Швидкість шалена - на 30% швидше, ніж рік тому [13].

Іншою проблемою з туристичними продуктами є триваюча монополія ринку міжнародного туризму. Європейський туризм загалом, як і туризм у різних країнах регіону, сьогодні характеризується високим ступенем концентрації. Концентрація капіталу в туризмі почалася в середині 1960-х років, коли почала з'являтися вертикально інтегрована туристична діяльність, яка об'єднує готелі, парк літаків, транспортні компанії та агентства. Наприклад, топ-3 туроператорів світу: Travellan, Iberojet, Soltour – займають понад 60% іспанського ринку. До 2000 року найбільшою компанією в світі була німецька компанія TUI. Наприкінці 90-х років минулого століття та на початку нового тисячоліття він активно купував компанії в сусідніх країнах. Придбання найбільшого британського оператора Thomson, потім - з видом на Середземне море, відправляючи туди найбільшу кількість туристів - придбання першого французького оператора - Nouvelles Frontières, забезпечивши майже 2,5 мільйона туристів, які подорожують різними країнами світу, в тому числі Середземномор'ям, море щороку. Nouvelles Frontières є єдиним вертикально інтегрованим туроператором у Франції з багатоканальним розподілом через 237 торгових агентів, Інтернет, телетекст, систему Minitel і кол-центр. Їй також належать 22 туристичні агентства мережі Raladin на 6900 місць, 2 авіакомпанії (Corsair і Aero Lyon) з флотом із 15 літаків, у тому числі 6 Boeing 747 [17, с. 19].

MyTravel Group є другою за величиною групою на ринку масових розваг Великобританії після Thomas Cook. У компанії працює понад 14 000 людей, у

тому числі 5 000 за межами Великобританії. Минулого року турпакети цього оператора придбали 6 мільйонів людей. У його розпорядженні 31 літак і 81 готель. Реакція найбільшої в світі туристичної компанії TUI на дії конкурентів була блискавичною. У лютому 2017 року він оголосив про придбання британської компанії First Choice, яка посіла четверте місце на європейському ринку. Після підписання майбутньої угоди TUI Travel – так називається нова компанія – відділиться від свого найближчого конкурента Thomas Cook. У 2018 році валовий прибуток Thomas Cook склав 12 мільярдів доларів, TUI та First Choice разом заробили 18 мільярдів доларів. Нова комбінована група TUI-First Choice обслуговуватиме приблизно 27 мільйонів людей. туристів на 20 ринках і 200 напрямках [21].

Ще однією проблемою туристичних продуктів є зростання ринку нових туристичних напрямків. Це спричинило збільшення туристичного потоку до нових туристичних районів, і, таким чином, найкращі європейські напрямки для дешевого пляжного відпочинку, такі як Іспанія та Італія, спочатку почали відчувати дедалі більшу конкуренцію з боку ринків, що розвиваються – Єгипту, Туреччини, Хорватії, Тунісу, Болгарія. Відпочинок тут і дешевший, і екологія краща. Головним фактором розвитку нових ринків є зростання доходів населення. Нові ринки і ринки, економіки взагалі, і азіатські зокрема, продовжать своє впевнене рух в туриндустрії по висхідній, вважають експерти Всесвітньої туристської організації. У той же час в континентальній Європі, особливо в Німеччині, з'явилися обнадійливі ознаки відновлення економічного зростання. Збільшення частки доходу і поширення низькобюджетних авіакомпаній відкривають доступ до подорожей все більш широким верствам населення, що обіцяє туристичного продукту ще один рік зростання вище середнього прогнозу. «У той час як жителі Північної Америки, судячи з усього, прагнуть знову в подорож, головна перешкода на шляху реалізації їхніх бажань – стан економіки», – говорить Скотт Мейс (Scott Meis), директор департаменту досліджень Канадської туристичної комісії. Тобто головною перешкодою для розвитку туризму нині є вже не терористичний, а

економічний фактор [40, с. 125].

В умовах сучасної політико-економічної кризи обсяги міжнародних туристичних потоків в Україні знижуються. Варто відзначити, що туристичні потоки мають явну тенденцію до зниження, а причини їх падіння можуть бути різними: політична ситуація в країні, погіршення якості обслуговування споживачів у галузі туризму, нестабільне фінансове становище споживачів туристичних послуг, більш приваблива туристична пропозиція в інших країнах тощо. Туристи, які відвідують країну, витрачають гроші, які вони заробили вдома, на туристичну діяльність. Це явище називається туристичним експортом, або активним туризмом, і воно використовується для фінансування туристичної діяльності в інших країнах, воно називається туристичним імпортом, або пасивним туризмом. Останнім часом Україна продовжує імпортувати туристичні послуги, а кількість громадян, які відпочивають за кордоном, продовжує збільшуватися, незважаючи на негативне економічне середовище та низький рівень доходів [41].

Туристи з індустріально розвинутих країн мають більш різноманітний вибір товарів, що рекламує та пропагує імпорт іноземних споживчих товарів. Туризм також важливий для ринку праці. За оцінками американських експертів, індустрія туризму (зокрема внутрішнього туризму) є найбільшим роботодавцем у багатьох країнах, у якому працює понад 100 млн осіб. Індустрія туризму є однією з найбільш трудомістких. В Північній Америці на неї припадає 5% від ВВП і 8% всіх працюючих, в Західній Європі – 7 та 11% відповідно [40]. Туристичні послуги складають значну частину споживаних населенням послуг і мають специфічний соціально-оздоровчий характер, тобто відпочинок, можливість розвитку особистості, пізнання історичних та культурних цінностей, заняття спортом, участі в культурно-масових заходах та ін. Таким чином, туризм поєднує в собі економічний, соціальний, гуманітарний, виховний і естетичний фактори. Варто також відмітити, що в рейтингу економічного розвитку туристичної сфери від Світової ради подорожей та туризму Україна по всіх позиціях знаходиться нижче середніх

світових показників і згідно прогнозів експертів ради в довготерміновій перспективі до 2022 року буде втрачати свої позиції на світовому туристичному ринку, що підтверджується низькими оцінками рівня конкурентоспроможності України в рейтингу Світового економічного форуму. За даними Світової туристичної організація UNWTO частка України в туристичних потоках Європи становить близько 4% та близько 0,9% в загальноєвропейських надходженнях від туристичної діяльності [36].

Загальною тенденцією і одночасно серйозною проблемою в міжнародному туризмі є сезонність, що характеризується різкими збільшеннями туристських потоків влітку і спадами в зимові і особливо в осінньо-весняні місяці. На сезонність в міжнародному туризмі впливають фактори як кліматичного, так і соціального плану. Певну роль в сезонності туризму відіграє і те, що багато дрібних і середніх промислових підприємств і установи впродовж тривалого часу виробили певний режим роботи, який передбачає відхід у відпустку більшості робітників і службовців в літній час. Отже, рівень сезонності не у всіх країнах світу однаковий. Як правило, в країнах, де річні коливання температур і інших елементів клімату невеликі, сезонність туризму проявляється менше. Так Єгипет, Туніс, Марокко, Об'єднані Арабські Емірати, Ізраїль тощо. Тут цілорічний туристичний сезон. Різниця в прибутті за місяць у цих країнах невелика, що можна пояснити переважаючим європейським курортним сезоном.

Висновки до 1 розділу

Сфера послуг на сучасному етапі розвитку світової економіки набуває все більшої потужності. Туристська галузь є однією із найприбутковіших та має великий потенціал для подальшого розвитку. Кількість туристів щороку зростає. А прибуток від діяльності туристичних підприємств має для держави мультиплікативний ефект, адже сприяє розвитку більшості супутніх галузей народного господарства.

Серед особливостей управління персоналом на туристичному підприємстві варто виділити: тісну взаємодію між керівництвом і персоналом, комплексний характер діяльності і гнучку організацію праці, відсутність багаторівневої організаційної структури, високу інформованість працівників, малий рівень бюрократизму в роботі, підвищені вимоги до особистих якостей працівників.

Організаційна структура туристичних підприємств та робота системи управління персоналом сприяють формуванню ряду мотиваційних факторів, серед яких слід виділити: організацію умов праці, робочого місця; матеріальне стимулювання, соціальний захист; підвищення професійної кваліфікації працівників.

До основних характеристик трудової мотивації персоналу туристичних підприємств відносяться: спрямованість на досягнення успіху, переважання матеріальних факторів стимулювання, бажання персоналу займати більш активну позицію в системі управління підприємством.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ТУРИСТИЧНА ФІРМА «ЕНЕЙ»

2.1. Загальна характеристика та основні напрямки діяльності ТОВ «Туристична фірма «Еней»

Туристичне підприємство – це комплекс, що включає кілька підрозділів. Усі ці підрозділи здійснюють обслуговування туристів за різними напрямками. Тому відокремлений розгляд господарської діяльності підрозділів дозволяє створити комплексну, реальну картину про ефективність діяльності туристичного підприємства [15].

ТОВ «Туристична фірма «Еней» є скороченою назвою Товариства з обмеженою відповідальністю «Туристична фірма «Еней». Підприємство є недержавною формою власності. Засновником виступає Касапчук Катерина Юріївна.

Розмір статутного капіталу складає 161000,00 грн. Підприємство зареєстровано 21 жовтня 2010 року за юридичною адресою Івано-Франківська обл., вул. Франка, будинок 13. Юридична та фізична адреса підприємства співпадають. Графік роботи: з понеділка по п'ятницю з 09-00 до 18-00, субота та неділя вихідний [15].

Логотип ТОВ «Туристична фірма «Еней» представлено в Додатку А. ТОВ «Туристична фірма «Еней» має три види діяльності: діяльність туристичних агентств, діяльність туристичних операторів, надання інших послуг бронювання. Підприємство має туроператорську ліцензію АВ №566329 від 26.11.2010 року.

Відкриття туристичного підприємства дуже ризикована справа з безліччю конкурентів. Проте бажання отримати прибуток від улюбленої справи зазвичай перемагає. Так сталося і з Касапчук Катериною. Засновниця туристичного підприємства прихильник здорового способу життя та мандрівниця. Вона впевнена, що засноване підприємство надає якісні та

безпечні туристичні послуги, приносить яскраві емоції людям, послуги підприємства відповідають діючому законодавству. Туристичний досвід вже набула в процесі роботи. Кошти на відкриття власної справи були у вигляді сімейних заощаджень. На сьогодні підприємство має один невеликий офіс.

Проаналізувавши загальну характеристику Івано-Франківська та області, стає зрозумілим вибір місця розташування підприємства. Івано-Франківська область має вигідне економіко-географічне положення, володіє розгалуженою транспортною мережею. Завдяки неймовірно вдалому поєднанню історичних та культурних об'єктів на чудових ландшафтах, ця область України має багато умов і перспектив для відвідування туристів, велика кількість музеїв розкриває етнографічний потенціал, що сприяє розвитку туристичної індустрії.

Офіс ТОВ «Туристична фірма «Еней» невеликий та умовно поділений на дві зони: зона бронювання квитків і готелів; зона обслуговування туристів для замовлення мандрівки чи екскурсії. Всього чотири робочих місця. Кожне робоче місце оснащено технічними засобами: меблі, телефони, офісна техніка, друкована продукція. Інтер'єр офісу розташовує клієнта на придбання туристичних послуг, все ніби підштовхує до мандрівки.

Клієнтів обслуговує висококваліфікований персонал, штатний розпис налічує 5 посад: директор, три менеджери та бухгалтер. Бухгалтер здійснює посадові обов'язки віддалено. Прийом на роботу проводить засновник підприємства та оформляє працівників відповідно до чинного законодавства.

Два менеджери займаються власними чітко окресленими країнами, автобусними та гастрономічними турами. Проте ці працівники взаємозамінні та володіють повною інформацією щодо послуг підприємства. В табл. 2.1 можемо детально побачити перелік та виконувані функції управління в ТОВ «Туристична фірма «Еней».

Таблиця 2.1

Аналіз розподілу функцій між працівниками ТОВ «Туристична фірма «Еней»

Назва посади	Виконувані функції
Директор	Загальне керівництво підприємством; організація взаємодії всіх працівників; забезпечення виконання всіх зобов'язань; прийняття підприємством зобов'язань перед бюджетами різного рівня; контроль за дотриманням законодавства в роботі підприємства та трудового законодавства; захист майнових інтересів туристичного підприємства.
Бухгалтер	Ведення бухгалтерського обліку та звітності; розробка облікової політики; оформлення платежів за матеріальні, комунальні та інші послуги; нарахування та виплата заробітної плати; забезпечення безпечних умов праці працівників підприємства; контроль за дотриманням вимог законів з охорони праці та протипожежної безпеки.
Менеджер 1	Здійснення бронювання турів, квитків на різні види транспорту; оформлення договорів і контрактів з реалізації турів, страхування; подання та отримання необхідних довідок та документів для оформлення віз; відповідати на телефонні запити; проведення інструктажів з клієнтами по дотриманню заходів безпеки.
Менеджер 2	Забезпечення та підготовка туристичних маршрутів, контроль за виконанням усіх послуг, перелічених у програмі туру; розробка та розгляд нових видів послуг та напрямків, що покращують якість туристичних послуг; координація з директором підприємства; підтримка зв'язків з партнерами; продаж туристичних продуктів; аналіз роботи конкурентів.
Менеджер 3	Забезпечення та підготовка туристичних маршрутів, контроль за виконанням усіх послуг, перелічених у програмі туру; розробка та розгляд нових видів послуг та напрямків, що покращують якість туристичних послуг; координація з директором підприємства; підтримка зв'язків з партнерами; продаж туристичних продуктів; розробка макетів друкованої рекламної продукції.

Джерело: складено автором

Ефективність діяльності туристичного підприємства багато в чому залежить від його виробничо-організаційної структури. Виробничо-організаційна структура ТОВ «Туристична фірма «Еней» наведено на рис. 2.1.

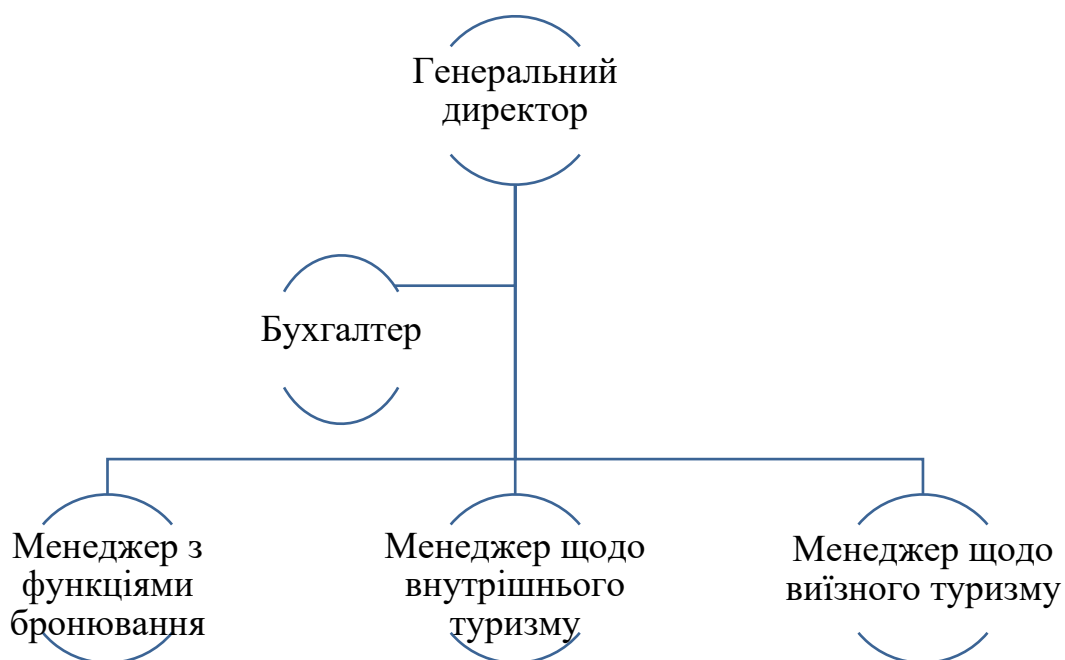


Рис. 2.1 Виробничо-організаційна структура ТОВ «Туристична фірма «Еней»

Як видно з рисунку 2.1, структура туристичного підприємства побудована за лінійно-функціональним принципом. Керівник здійснює поточне керівництво діяльністю підприємства, у межах своєї компетенції видає накази та дає вказівки, обов'язкові для всіх працівників підприємства, самостійно визначає структуру, апарат управління, її чисельний, кваліфікований та штатний склади.

Основні напрямки діяльності ТОВ «Туристична фірма «Еней» наведено на рис. 2.2.

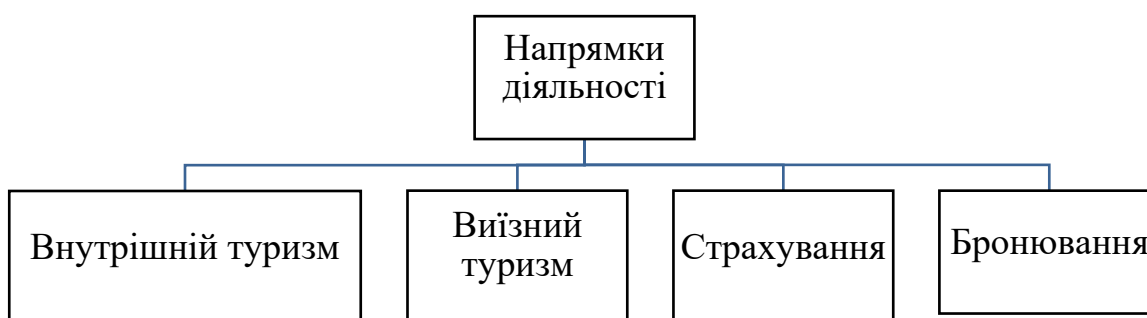


Рис.2.2 Основні напрямки діяльності ТОВ «Туристична фірма «Еней»

ТОВ «Туристична фірма «Еней» надає широкий спектр послуг, а саме:

- розробка туристичної поїздки;

- бронювання місць в готелі, бронювання квитків;
- допомога в оформленні віз;
- організація гастрономічних турів;
- складання комбінованих турів по країнам Європи, Азії, США;
- організація турів по Україні, (в т.ч. музеїв, виставок, заповідників та ін.);
- оформлення медичних страховок;
- супутні послуги, які призначені для задоволення потреб споживачів та замовлені туристом.

ТОВ «Туристична фірма «Еней» надає послуги різним категоріям осіб. Підприємство здійснює свою діяльність з різних видів туризму (рис. 2.3).



Рис. 2.3 Види туризму ТОВ «Туристична фірма «Еней»

Кількість і вартість проданих туристичних путівок ТОВ «Туристична фірма «Еней» за даними підприємства представлена в табл. 2.2. За даними таблиці 2.2 ми бачимо зростання продажу путівок за 2021 рік порівняно з невдалим для туризму в цілому 2020 роком.

Таблиця 2.2

Кількість і вартість проданих туристичних путівок ТОВ «Туристична фірма «Еней» 2019-2021 рр.

Показник	Данні по роках			Темпи зростання (падіння), %	
	2019	2020	2021	20/19	21/20
Кількість туристичних путівок (ваучерів), одиниць	750	125	695	-83,3	456,0
Вартість туристичних путівок, тис. грн	808,2	293,7	910,4	-63,7	210,0
Кількість туроднів за реалізованими путівками,	2209	348	2103	-84,3	504,3

Джерело: складено автором на основі [38]

ТОВ «Туристична фірма «Еней» при наданні послуг іноземним туристам укладає відповідні договори (контракти) з іноземними та вітчизняними партнерами, які забезпечують надання послуг з розміщення, оздоровлення, розваги, екскурсійного обслуговування.

Менеджери ТОВ «Туристична фірма «Еней» володіють декількома іноземними мовами для вільного спілкування під час обслуговування власних клієнтів. ТОВ «Туристична фірма «Еней» пропонує тури різнопланового характеру.

Основним напрямом виступає внутрішній туризм. Велику увагу підприємство приділяє екскурсійній діяльності. Найпопулярніші закордонні тури представлені такими країнами: Єгипет, Болгарія, Греція, Туреччина, Словаччина.

Далі розглянемо розподіл реалізованих туристичних послуг за метою поїздки за допомогою таблиці 2.3. Згідно даних приведених в таблиці 2.3 ми можемо зробити висновок, що найбільша кількість туристів подорожує з ціллю дозвілля та відпочинку, та їх кількість постійно зростає.

Таблиця 2.3

**Розподіл путівок (ваучерів) за метою поїздки в динаміці
з 2019 по 2021 роки**

Мета поїздки	Дані по роках					
	2019		2020		2021	
	Кількість туристів, осіб	Питома вага, %	Кількість туристів, осіб	Питома вага, %	Кількість туристів, осіб	Питома вага, %
Службова поїздка	0	0	0	0	0	0
Дозвілля та відпочинок	727	97	125	100	681	98
Лікування	11	1,5	0	0	6	0,9
Спортивний туризм	5	0,6	0	0	4	0,5
Спеціалізований Туризм	7	0,9	0	0	4	0,6
Всього	750	100	125	100	695	100

Джерело: складено автором

Великим попитом серед туристів користуються екскурсійні тури, які охоплюють відвідування кількох європейських країн за невеликий проміжок часу (3-5 днів). ТОВ «Туристична фірма «Еней» надає послуги з відпочинку і в нашій країні, а саме: екскурсії по західній і центральній частині. ТОВ «Туристична фірма «Еней» використовує договірну вертикальну схему для продажу закордонних турів від туроператора.

При організації туристичної діяльності, не маючи власної матеріальної бази, ТОВ «Туристична фірма «Еней» укладає письмові угоди з постачальниками і підрядниками, як з вітчизняними так і закордонними партнерами. Це забезпечує споживачів послуг необхідними умовами розміщення і харчування, транспортними послугами, організацією екскурсі та відпочинку.

Договірні відносини з контрагентами ТОВ «Туристична фірма «Еней» відповідають вимогам Господарського кодексу України та обов'язково містять

повну інформацію про надання послуг, вимоги щодо забезпечення захисту та безпеки туристів, майнові інтереси двох сторін.

Під час укладання договорів про реалізацію турів визначаються обов'язки сторін в оформленні туристичних документів (ваучер, угода з туристом, угода про страхування).

У відповідності з укладеними угодами суб'єкта туристичної діяльності, розробляються програми турів і складаються калькуляції на кожну туристичну поїздку. До угод (контрактів) партнери додають зразки своїх туристичних ваучерів.

У ТОВ «Туристична фірма «Еней» декілька укладених договорів для реалізації турів з наступними контрагентами: Туроператор Accord Tour, Coral Travel, Antx Tour, Соната.

Страхуванням туристів під час подорожей займаються страхові компанії. ТОВ «Туристична фірма «Еней» уклала договори з наступними: «Провідна», «ВУСО».

2.2. Дослідження фінансово-економічної діяльності туристичного підприємства

З метою пошуку резервів та не задіяних ресурсів підприємства проводять аналіз фінансово-економічної діяльності. Такий аналіз дає змогу визначити «слабкі» та «сильні» місця фірми та спрямувати зусилля на їх покращення або стабілізацію. Якщо підприємство працює більше трьох років, то доцільно проводити аналіз в динаміці.

Для планування діяльності туристичних підприємств отримані результати будуть цікавити економіста та керівника, інвесторів та партнерів. ТОВ «Туристична фірма «Еней» займається туристичною діяльністю в невеликих масштабах, ніж передові туристичні фірми.

В таблиці 2.4 представлені доходи і витрати підприємства за 2019 – 2021 роки розраховані на основі бухгалтерської звітності.

Таблиця 2.4

**Доходи і витрати ТОВ «Туристична фірма «Еней» за 2019-2021 роки,
тис. грн.**

№ з/п	Назва показника	2019 рік	2020 рік	2021 рік
1	Дохід від надання туристичних послуг	675,00	213,00	825,30
2	Дохід від надання прокатного спорядження	55,00	37,40	63,79
3	Дохід від реалізації абонементів SKI-Пас	78,24	43,31	21,32
4	Заробітна плата працівників	320,9	350,9	420,3
5	ЄСВ	27,44	43,38	37,42
6	Транспорт	13,65	18,09	15,45
7	Реклама	30,89	41,10	14,94
8	Зв'язок	7,27	15,10	16,19
9	Проживання, харчування	139,84	158,86	159,50
10	Інші	15,37	25,73	23,05
11	Податок	23,80	21,91	21,18

Джерело: складено автором

На рис. 2.4 можна побачити доходи підприємства в динаміці. Аналізуючи зміну доходів протягом трьох років, ми бачимо падіння у 2020 році.

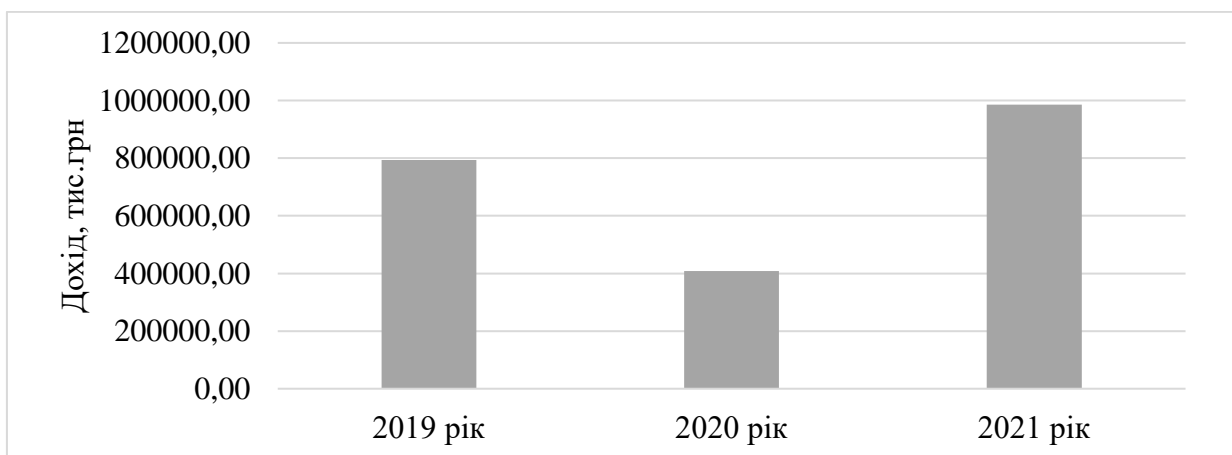


Рис. 2.4 Динаміка зміни доходу ТОВ «Туристична фірма «Еней» за три роки

Падіння у туристичній галузі спричинено пандемією коронавірусу. Відбувалось скорочення чи повна відміна пересування туристів як в межах країни, так і за кордон. Аналіз майнового стану ТОВ «Туристична фірма «Еней» представлено в табл. 2.5, яка побудована на основі фінансової документації підприємства.

Таблиця 2.5

Аналіз майнового стану ТОВ «Туристична фірма «Еней»

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Коефіцієнт зносу	0,25	0,5	0,75
Коефіцієнт оновлення	0	0	0
Коефіцієнт вибуття	0	0	0

Джерело: складено автором

Аналізуючи дані табл. 2.5, ми бачимо, що коефіцієнти оновлення та вибуття протягом останніх трьох звітних років дорівнювали нулю, окрім коефіцієнта зносу 2018 року. Це пов'язано з тим, що для діяльності туристичного підприємства необхідним є лише офісні меблі та комп'ютерна техніка. Основні засоби було введено одноразово у 2018 році, подальші роки не оновлювались та не вибували.

Основні показники фінансово-господарської діяльності туристичного підприємства наведені в табл. 2.6. З таблиці бачимо, що рентабельність реалізації послуг склала 18,5%, що є максимально високим показником за 3 роки провадження діяльності ТОВ «Туристична фірма «Еней», розглядаючи період 2019-2021 рр.

Проте, незважаючи на зростання доходу, у 2021 р., рівень рентабельності реалізації послуг зменшився з 11% до 10%, а отже підприємству необхідно підвищити ефективність своєї діяльності. В таблиці також бачимо що найбільшу частку у витратах займають витрати на оплату праці персоналу, зростання яких відбувається більшими темпами, ніж зростання прибутку, що і обумовило зниження ефективності.

Таблиця 2.6

**Динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ
«Туристична фірма «Еней», у 2019 – 2021 рр., тис. грн.**

Показник	Роки			Відхилення 2019/2020		Відхилення 2020/2021	
	2019	2020	2021	+/-	%	+/-	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг	562,5	88,4	673,9	-474,1	-84,3	585,5	662,3
Інші операційні Доходи	130,1	210,0	90,7	79,9	61,4	-119,3	-56,8
Разом чисті доходи	692,6	298,4	764,6	-394,2	-56,9	466,2	156,2
Матеріальні затрати	29,8	34,8	42,5	5,0	16,8	7,7	22,1
Витрати на оплату праці	320,9	350,9	420,3	30,0	9,3	69,4	19,8
Податок на прибуток	54,07	35,8	48,3	-18,27	-33,8	12,5	34,9
Разом витрати	404,77	421,5	511,1	16,73	4,1	89,6	21,3
Чистий прибуток	287,83	-123,1	253,6	-410,93	-142,8	376,6	305,9

Джерело: складено автором

Кожне туристичне підприємство функціонує у певному середовищі, що забезпечує його ефективну діяльність, визначає умови його існування. Чинники впливу на підприємство поділяють на дві категорії: близькі до організації (мікросередовище) та чинники загальні для суспільства в цілому (макросередовище).

Чинники мікросередовища включають базу клієнтів, розташування складів, існування місцевих груп впливу, а макросередовище – законодавство, міжнародні конкуренцію, коливання обмінного курсу, кліматичні умови. Макросередовище охоплює матеріально-технічні умови, суспільні відносини та інститути. До основних з них відносяться: економічні, політичні, соціокультурні, науково-технологічні, екологічні та деякі інші [6]. Аналіз факторів макросередовища, що впливає на діяльність підприємства зазначено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз факторів макросередовища ТОВ «Туристична фірма «Еней»

Сфера макросередовища	Назва фактора	Оцінка впливу факторів макросередовища за 10 шк.
1	2	3
Міжнародна	Міжнародні події (війна, конфлікти)	10
	Міжнародні відносини країн	6
Політична	Законотворча діяльність	10
	Відношення до міжнародних союзів	4
	Стабільність державної влади	10
	Політична та правова стабільність	7
Економічна	Середня заробітна плата	9
	Рівень безробіття	8
	Купівельна спроможність населення	9
	Рівень інфляції	10
	Податкова система	7
Соціально-демографічна	Стиль життя	3
	Потенційні споживачі	10
	Робоча сила	1
	Рівень освіти	2
	Розподіл доходів	10
Технологічна	Нові продукти	5
	Нові способи збирання та поширення інформації	2

Джерело: складено автором

На зовнішнє середовище керівництво туристичного підприємства не може вплинути. На діяльність закладу впливають політичні, демографічні, економічні, культурні чинники. ТОВ «Туристична фірма «Еней» знаходиться та надає послуги в дуже популярному туристичному місті, де попит на такі послуги дуже великий, але і велика конкуренція.

Аналізуючи зовнішнє середовище підприємства можна сказати про те, що га сьогодні у ТОВ «Туристична фірма «Еней» є всі можливості для розвитку її діяльності. Найвагоміший вплив спричиняють соціальний та політичний фактори.

Подальшим у планування діяльності туристичного підприємства та аналізі зовнішнього середовища виступає аналіз конкурентів. Аналіз конкурентів та розробка конкурентних дій по відношенню до суперників завжди приносить позитивні результати. Знаючи сильні та слабкі сторони конкурентів, здійснюється оцінка їх потенціалу, цілей та майбутньої стратегії.

Таким чином підприємство розширює свої переваги у конкурентній боротьбі [2].

На підприємстві, де проходила практика, аналізом конкурентів займається керівник. Основними конкурентами ТОВ «Туристична фірма «Еней» виступають NADIYTOUR та Турагенція «Gotour», бо вони найближче територіально розташовані.

В табл. 2.8 надана оцінка конкурентної позиції ТОВ «Туристична фірма «Еней» серед головних конкурентів.

Таблиця 2.8

Бальна оцінка позицій ТОВ «Туристична фірма «Еней» серед головних конкурентів

Показники	ТОВ «Туристична фірма «Еней»	NADIY TOUR	Турагенція «Go tour»
1	2	3	4
Місце розташування	5	5	4
Середній рівень завантаженості	4	5	4

1	2	3	4
Популярність серед населення	4	5	3
Рівень професіоналізму персоналу	4	3	5
Якість основних послуг	4	4	5
Асортимент додаткових послуг	3	5	4
Якість рекламних засобів	2	5	3
Цінова політика	4	5	4
Разом	30	37	32

Джерело: складено автором

Усі туристичні підприємства можуть опинитися в неприємних ситуаціях. Ніхто не може застрахуватися від форс-мажорів, які пов'язані з готелями, епідеміями, війнами, авіакомпаніями. Однак надійні туристичні фірми намагаються знайти вихід з мінімальними витратами. Отже, туристична

фірма NADIYTOUR не дивлячись на труднощі, з якими зіштовхується багато туристичних підприємств, має певні переваги та займає лідируючі позиції. ТОВ «Туристична фірма «Еней» є до чого прагнути.

Для узагальненої оцінки ринкового становища ТОВ «Туристична фірма «Еней» використаємо метод SWOT – аналізу, що є кінцевим етапом вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища, можливостей та загрозу на туристичному ринку.

Дослідження сильних та слабких сторін здійснюється у напрямі вивчення стану підсистем підприємства.

SWOT – аналіз ТОВ «Туристична фірма «Еней» представлено в наступній таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

SWOT - аналіз ТОВ «Туристична фірма «Еней»

<p>Можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> - впровадження програм інформатизації та розвитку економічної діяльності на основі інтернет-технологій. - висока ступінь прихильності отримувачів послуг до підприємства, - використання вигідних форм оплати та умов отримання послуг. 	<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> - покращення якості послуг, що надаються, - умови праці найманих працівників, - психологічний клімат в колективі, - цінова політика.
<p>Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> - військовий стан та пов'язані з ним обмеження - відсутність сприятливих умов, що дозволяють громадянам забезпечити високий рівень соціального споживання, - низький рівень поінформованості громадян про послуги підприємства, - невідповідність асортименту та якості послуг вимогам споживачів, 	<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> - організація маркетингової діяльності на підприємстві, - обсяги реалізації, - відсутність регулярного оновлення виду послуг.

Джерело: складено автором

Можна зробити висновок, що діяльність ТОВ «Туристична фірма «Еней», як і інших туристичних підприємств країни підпадає під велику кількість загроз, у зв'язку з сучасним політичним та економічним станом держави. Варто зазначити, що для збільшення обсягів надання туристичних

послуг в мирні часи слід розширювати асортимент послуг, почати проводити активну рекламну компанію, переглянути ціноутворення на послуги, покращити якість надання послуг.

2.3. Аналіз організаційної структури управління та її ефективності

Трудовий потенціал підприємства складається з наступних характеристик: структури персоналу за категоріями, освітнім рівнем, віковим складом, досвідом роботи та рівнем професійної підготовки. До складу персоналу туристичного підприємства ТОВ «Туристична фірма «Еней» входять дві категорії: керівник та фахівці. Зміна в кількісному складі працюючих на підприємстві представлена в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Кадровий склад ТОВ «Туристична фірма «Еней»

Посада	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Генеральний директор	1	1	1
Менеджер	2	3	3
Бухгалтер	1	0	1
Всього	4	4	5

Джерело: складено автором

Слід зазначити, що на ТОВ «Туристична фірма «Еней» високий коефіцієнт сталості кадрів та зробити висновок, що працівників задовольняють умови праці на підприємстві, їх влаштовує заробітна плата та атмосфера в колективі (табл. 2.11). Основна частина персоналу туристичного підприємства мають вищу спеціальну освіту, один працівник навчається. З моменту роботи ТОВ «Туристична фірма «Еней» на роботу працевлаштувались виключно жінки. Середній вік кадрового складу – 28 років. Стаж роботи працівників відносно не великий.

Таблиця 2.11

Аналіз кадрового потенціалу досліджуваного підприємства

Показники	Попередній період	Звітний період	Відхилення	
			Абсолютне, (+-)	Відносне, (%)
Чисельність працівників	4	5	1	25
Звільнено	1	0	-1	-100
Прийнято	1	1	0	0
Коефіцієнт з вибуття (Ков)	0,4	0	-0,4	-75
Коефіцієнт обороту кадрів по прийому (Коп)	0,4	0,5	0,1	25
Коефіцієнт плинності кадрів (Кпл)	0,25	0	0,25	-100

Джерело: складено автором

Система управління персоналом ТОВ «Туристична фірма «Еней» недостатньо ефективна, так як при більш детальному аналізі виявляється велика завантаженість працівників.

З кожним днем керівництво підприємства ускладнює умови для персоналу: проводиться професійний відбір, потрібен необхідний рівень знання англійської мови.

Політика турфірми полягає в забезпеченні ефективної роботи персоналу, який повинен обслуговувати клієнтів з винятковим професіоналізмом, стриманістю, з проявом доброзичливості та позитиву, задовольняючи їх першочергові та другорядні потреби.

На планерках та нарадах керівник спільно із іншими співробітниками аналізують результати своєї роботи, оцінюють виконані завдання, досягнуті показники, а також визначають напрями, роботу над якими слід удосконалити. За позитивні результати виражається подяка окремим співробітникам. Для вивчення й вимірювання витрат робочого часу на виконання елементів операцій, підготовчо-завершальної роботи, обслуговування робочого місця проводять хронометраж робочого часу.

Хронометраж робочого часу виконують неодноразово в однакових виробничих умовах, забезпечуючи ідентичність вимірювань і порівняння результатів, що дозволяє встановити затрати часу на виготовлення одиниці

продукції, затрати часу технічні та інші причини, визначити динаміку рухової активності та інше.

Результати хронометражних спостережень можуть бути використані для встановлення раціональної структури операції:

- вивчення оптимальної тривалості елементів операції для розробки нормативів праці й норм праці;
- виявлення, вивчення, узагальнення й розповсюдження передових методів праці та прийомів роботи;
- перевірки обґрунтованості чинних норм праці, особливо в конфліктних ситуаціях;
- виявлення причин невиконання норм праці окремими працівниками, що дозволяє визначити чинники, які заважають виконанню норм, і виявити помилково встановлені норми праці [1].

Під час проходження практики проведено хронометраж робочого часу менеджера з функціями обслуговування внутрішніх туристів (табл. 2.12) із застосуванням детального вибіркового хронометражу за операціями, який полягає у визначенні тривалості окремих елементів певної операції декілька разів протягом робочого дня.

Категорії робочого часу нами позначено відповідними індексами:

ПЗ – підготовчо-завершальний час,

ОП – час основної роботи,

ОРМ – час на обслуговування робочого місця,

ПВ – перерви на відпочинок і особисті потреби,

ВПД – втрати часу через порушення трудової дисципліни.

Таблиця 2.12

**Лист хронометражних спостережень менеджера ТОВ «Туристична
фірма «Еней»**

№ з/п	Умовні позначки	Найменування виконуваної роботи	Поточний час (год; хв)	Тривалість операції (хв)
1	2	3	4	5
1	ОРМ	Прихід та підготовка робочого місця	09:00 – 09:10	10
2	ПЗ	Розмова з генеральним директором	09:10 – 09:40	30
3	ПЗ	Ознайомлення з поточною інформацією	09:40 – 10:00	20
4	ПЗ	Розмова з бухгалтером	10:00 – 10:30	30
5	ОП	Розмова з діловими партнерами	10:30 – 11:00	3
6	ПВ	Технологічна перерва	11:00 – 11:10	10
7	ВПД	Телефонна розмова з особистих питань	11:10 – 11:20	10
8	ОП	Розмова з діловими партнерами	11:20 – 12:00	40
9	ОП	Прийом відвідувачів	12:00 – 12:50	50
10	ОП	Перевірка та наповнення сектору з рекламною інформацією	12:50 – 13:00	10
11	ПВ	Перерва	13:00 – 14:00	60
12	ОП	Розмова з діловими партнерами	14:00 – 14:20	20
13	ОП	Прийом відвідувачів	14:20 – 15:30	10
14	ОП	Робота з персоналом	15:30 – 16:00	30
15	ПВ	Технологічна перерва	16:00 – 16:10	10
16	ОП	Телефонна розмова з клієнтами	16:10 – 16:30	20
17	ОП	Робота з документами	16:30 - 17:40	10
18	ОРМ	Прибирання робочого місця	17:40 – 18:00	20

Джерело: складено автором

Структура використання робочого часу менеджером ТОВ «Туристична фірма «Еней» представлена в табл. 2.13. Аналізуючи дані табл. 2.12 можна стверджувати, що менеджер туристичного підприємства ТОВ «Туристична фірма «Еней» дуже незначну частину робочого часу використовує з нижчою ефективністю.

Таблиця 2.13

Структура використання робочого часу менеджера ТОВ «Еней»

№	Показник	Робочий час	
		хв.	%
1	Час роботи	460	96
2	Втрати робочого часу	20	4
3	Бюджет робочого часу	480	100

Джерело: складено автором

Чинниками неефективності використання робочого часу в нашому випадку є людський фактор. Це регламентовані перерви (на відпочинок, на обідню перерву).

Проте керівнику підприємства слід звернути увагу на надмірну завантаженість менеджера, яка може призвести до вигорання спричиненого розумовим навантаженням. Втома співробітників негативно позначиться на якості надаваних послуг, що в свою чергу зменшить потік споживачів послуг та прибуток підприємства.

Висновки до 2 розділу

ТОВ «Туристична фірма «Еней» надає послуги різним категоріям осіб та здійснює свою діяльність з різних видів туризму. Можна зробити висновок, що діяльність ТОВ «Туристична фірма «Еней» є досить успішною.

Персонал туристичної фірми складає 5 чоловік. Діяльність підприємства на протязі 2019-2021 років була прибуткова.

Для збільшення обсягів надання туристичних послуг, а як наслідок до збільшення прибутку, слід розширювати асортимент послуг, почати проводити активну рекламну компанію, переглянути ціноутворення на послуги, покращити якість надання послуг.

Реалізація туристичного продукту являється досить складним та трудоемним процесом який є дуже важливим для даної туристичної фірми. На фірмі розроблено спеціальну систему реалізації, до- та після-продажного супроводу, яка відбувається в кілька етапів.

Фірма постійно розвивається та збільшує коло партнерів туроператорів, що в свою чергу дозволяє збільшувати асортимент послуг, та варіативність пропонованих туристичних пакетів.

Велику увагу фірма звертає на систему реалізації, до- та після-продажного обслуговування, що дозволяє збільшувати коло клієнтів, та формувати імідж надійної фірми, що надає якісні послуги

До складу персоналу ТОВ «Туристична фірма «Еней» входять дві категорії: керівник та фахівці. Протягом 2019 – 2021 років декілька раз змінювалась частка працюючих. Стиль управління персоналом можна охарактеризувати як демократичний. Відзначається прагнення якомога більше питань вирішувати колегіально, відбувається інформування підлеглих про стан справ у колективі, постійний контакт з підлеглими, доброзичливе ставлення до підлеглих.

Соціально-психологічний клімат в досліджуваному колективі сприятливий.

В контексті цього для досягнення якісного зростання потенціалу персоналу необхідно розробити рекомендації щодо залучення працівників управління підприємством на основі покращення якості роботи персоналу та вдосконалення організаційної структури ТОВ «Туристична фірма «Еней».

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТУРИСТИЧНА ФІРМА «ЕНЕЙ»

3.1. Підвищення ефективності управління ТОВ «Туристична фірма «Еней» шляхом удосконалення організаційного механізму

Комплексна оцінка діяльності ТОВ «Туристична фірма «Еней» проведена в попередньому розділі, яка дає нам право стверджувати, що на підприємстві існують проблеми пов'язані з економічною складовою. Задля подальшого росту та розвитку підприємства необхідно постійно вдосконалювати його бізнес-процеси, збільшувати кількість послуг. Результати аналізу діяльності туристичного підприємства створюють базу для вироблення подальшого плану розвитку, якісно підвищити ефективність діяльності ТОВ «Туристична фірма «Еней», посилити організаційний механізм та підвищити його конкурентоспроможність на ринку туристичних послуг. Результати діяльності туристичного підприємства визначаються ефективністю управління. Одним із головних ресурсів підприємства виступають працівники. Праця кожного є індивідуальною. Сучасна проблема працівника – вигорання, якщо існує надмірний розподіл обов'язків. Хороші керівники повинні розуміти сильні та слабкі сторони своїх підлеглих.

Організаційна структура виступає базисом для оптимізації роботи туристичного підприємства та використання його виробничо-технологічного потенціалу. Структуру управління підприємством необхідно постійно вдосконалювати відповідно до змінних зовнішніх та внутрішніх умов. Успіх створеної структури управління визначатиме її ефективність. Необхідно підвищувати рівень професійної кваліфікації працівників підприємства.

Ефективне управління персоналом має відносно стандартну форму для всіх підприємств. Це означає що їх реалізація необхідна і є адекватною умовою для реалізації завдання та функції управління. Принцип створення

організаційної структури на сучасному підприємстві визначає, що єдиної загально визнаної форми її не має. Він орієнтований на стандартний набір заходів та на здійснення стратегічного підходу до кадрової політики щодо розвитку підприємства [33].

Кожен менеджер, який зацікавлений в ефективному функціонуванні свого туристичного підприємства, повинен організувати роботу так, щоб усі ресурси, як матеріальні, так і не матеріальні, працювали для досягнення запланованої цілі. Оскільки матеріальні та людські ресурси, необхідно не лише інтегрувати виробничі процеси в одну систему, а й координувати зусилля всіх працівників. Основною відповідальністю щодо працівників є те, що робочі місця перевіряються на предмет внесення будь-яких змін до службових завдань та обов'язків.

Виходячи з вище наведеного, ефективне використання персоналу туристичної фірми ТОВ «Туристична фірма «Еней» можна досягти при вдосконаленні організаційної структури. На рис 3.1 запропоновано вдосконалену організаційну структуру.

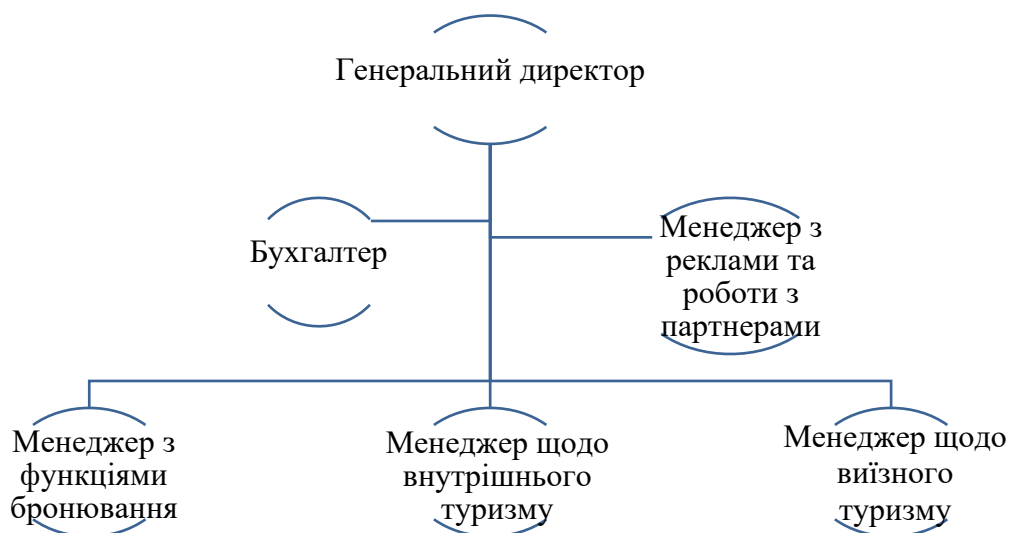


Рис. 3.1 Рекомендована організаційна структура ТОВ «Туристична фірма «Еней»

Із збільшенням складових організаційної структури (появою нової посади) знизиться навантаження на інших працівників, що зумовить збільшення часу на надання основних послуг клієнтам.

У підсумку можна сказати, що в процесі управління туристичним підприємством повинні виконуватись функції системи управління персоналом, що включає в себе навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації працівників, застосування інноваційних методів в роботі, робота в команді. Це дасть змогу досягти цілей туристичного підприємства.

3.2. Пропозиції щодо удосконалення організаційного механізму управління туристичного підприємства ТОВ «Туристична фірма «Еней»

Головним принципом управління туристичним підприємством є орієнтація на працівника, а завданням – утримання на робочому місці професіоналів. Задля підвищення обсягів наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності підприємства, примушування працівників до пошуку креативних ідей, змушує керівників застосовувати ефективні заходи удосконалення організаційного механізму управління персоналом.

З метою якісного впливу керівників на поведінку підлеглих необхідно знати та розуміти не тільки індивідуальну психологію, а й психологію колективу чи певних груп працівників. Діяльність кожного окремого робітника передусім зумовлюється його індивідуальними можливостями та особистою зацікавленістю, усвідомленням його власного вкладу в колективні досягнення. Працівнику важливо розуміти, що затрати праці будуть на достойному рівні оцінені та обов'язково матеріально винагороджено

Удосконалений організаційний механізм управління на рівні підприємства має базуватися на певних вимогах [37]:

- наданні рівних можливостей щодо зайнятості;
- можливість підвищення на посаді за результатами праці;
- визначенні особистого внеску працівника та відповідного рівня оплати праці,;

- створенню належних умов щодо збереження здоров'я,
- організації безпечної праці, добробуту працівників;
- забезпеченні професійної реалізації (можливості навчатися чи підвищувати кваліфікацію);
- створенні та підтримці в колективі атмосфери довіри, наявності комунікації між керівником та підлеглими.

Разом з керівником туристичного підприємства слід визначити комплекс організаційно-методичних заходів щодо розвитку персоналу та основні напрямки кадрової роботи на туристичному підприємстві за певний період.

Слід звернути увагу на наступні елементи механізму управління:

- організації процесів праці та управління на туристському підприємстві відповідно до його цілей та стратегії;
- нормування праці;
- організації оплати та стимулювання праці;
- управління витратами на персонал;
- мотивації персоналу туристського підприємства [36, с.58].

У таких умовах вважаємо за доцільне визначити пріоритетні наступні напрями в роботі з персоналом ТОВ «Туристична фірма «Еней»:

- підвищення кваліфікації персоналу;
- планування кар'єри працівників;
- проблеми мотивації (задоволення потреби в стабільності, безпеці, соціальному прийнятті);
- ініціація процесу розробки інновацій.

Таким чином, на цьому етапі потрібно виробити структуру цілей управління персоналом. На наступному етапі проектування покращеного організаційного механізму управління ТОВ «Туристична фірма «Еней» потрібно визначити склад функцій управління, що дозволяють реалізувати ці цілі (рис. 3.2):

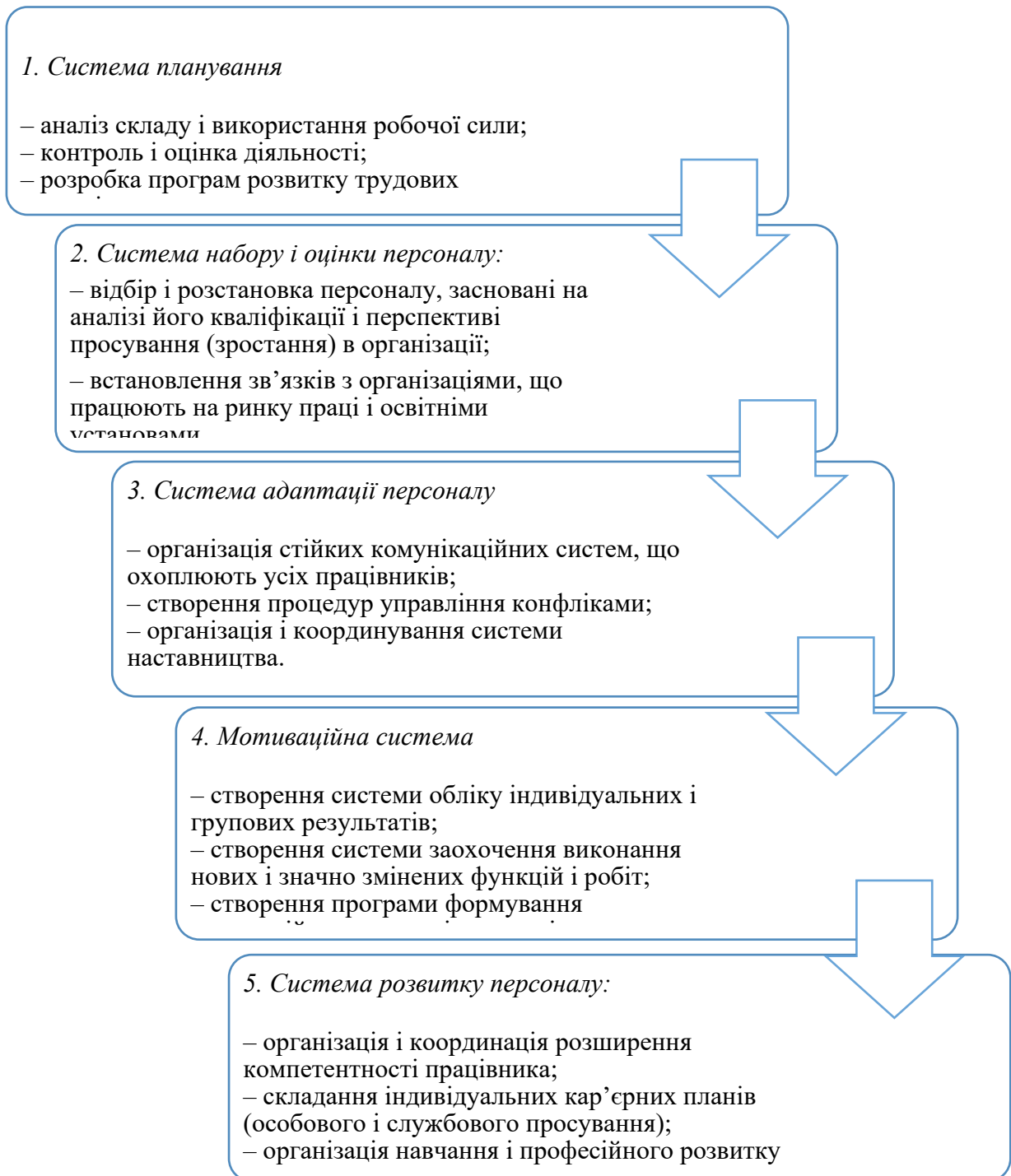


Рис. 3.2 Рекомендований склад функцій управління персоналу

Для задоволення вищих потреб до яких відносяться соціальні, потреби в пошані та потреби в самовираженні, керівництву ТОВ «Туристична фірма «Еней» необхідно використовувати ряд рекомендацій наведених в таблиці 3.1.

Розглянувши основні функції щодо здійснення ефективного управління персоналом на підприємстві загалом, розглянемо необхідні заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом саме на ТОВ «Туристична фірма «Еней».

Проаналізувавши склад трудових ресурсів на ТОВ «Туристична фірма «Еней», бачимо, що бухгалтер у 2020 році відсутній у складі персоналу, а відтак задля зменшення витрат на утримання робочого місця, пропонуємо найняти виконавця бухгалтерських послуг на умовах аутсорсингу, та здійснювати оплату послуг відповідно до субпідрядного договору (наприклад 1 раз на місяць).

Також, пропонується запровадити нові посади, а саме гіда з активного туризму, який може здійснювати супроводження за бажанням клієнтів на відповідному відпочинку. Як правило, такого гіда можна найняти безпосередньо на місці відпочинку, проте даний захід є нововеденням, що створить конкурентоспроможність ТОВ «Туристична фірма «Еней». Розрахунок заробітної плати пропонується зробити фактично, за надані послуги.

Також, з розвитком інформаційного суспільства й стрімкого поширення електронної комерції в світі, пропонується здійснити підвищення кваліфікації діючих менеджерів з подальшим запровадженням діджитал-маркетингу на ТОВ «Туристична фірма «Еней». Реклама в мережі інтернет відіграє вагомую частку і будь-якому виді підприємництва сьогодні, адже більшість людей робить свій вибір саме в мережі інтернет. Відтак, запровадження такого заходу у майбутньому принесе збільшення клієнтської бази, і відповідно додатковий дохід.

Отже, на основі запропонованих змін в системі кадрів, буде досягнути наступних завдань:

- підвищення конкурентоспроможності;
- розширення клієнтської бази;
- зростання кваліфікації менеджерів;
- зменшення витрат через перехід надання бухгалтерських послуг на аутсорсинг;
- зростання мотивації праці через збільшення обсягів наданих послуг та їх якості.

Таблиця 3.1

**Рекомендації щодо задоволення вищих потреб персоналу ТОВ
«Туристична фірма «Еней»**

<i>Соціальні потреби</i>	<ul style="list-style-type: none"> – керівник створює в колективі почуття єдиної команди; – будує роботу так, щоб співробітники могли спілкуватися; – створює умови для соціальної активності працівників поза її рамками.
<i>Потреби в пошані</i>	<ul style="list-style-type: none"> – керівник пропонує підлеглим змістовну роботу; – забезпечує позитивний зворотний зв'язок з досягнутими результатами; – високо оцінює і заохочує досягнуті підлеглими результати; – притягає підпорядкованих до формулювання цілей і рішень – делегує підлеглим додаткові права; – забезпечує перепідготовку, яка підвищує рівень компетентності.
<i>Потреби в самовираженні</i>	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечує підлеглим можливість для навчання і розвитку, які дозволили б повністю використовувати їх потенціал; – дає підлеглим складну і важливу роботу, що вимагає у них повної віддачі;

Джерело: складено автором

Для оцінки результатів впровадження інновацій в організаційний механізм управління необхідно визначити економічну ефективність впровадження заходів щодо організаційно-кадрового механізму управління, проаналізувати ефективність застосування існуючих форм та оптимізувати система нематеріального заохочення.

3.3. Економічний ефект від запропонованих заходів щодо удосконалення організаційного механізму управління ТОВ «Туристична фірма «Еней»

З метою визначення ефективності запропонованої системи розробки організаційного механізму управління персоналом доцільно визначити потреби підприємства щодо працівників та робочих місць, що підлягають найму. Отже, розрахуємо витрати на вдосконалення організаційної структури ТОВ «Туристична фірма «Еней» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Витрати на вдосконалення організаційної структури

Показники	Кількість	Ціна за одиницю	Вартість, грн.
Витрати на підвищення кваліфікації персоналу	2	2500	5000
Витрати на зміну та доповнення посадових інструкцій	1	700	700
Витрати на оновлення меблів:			
– стіл	2	2 000	4 000
– стілець	2	1 100	2 200
Разом	7	6 300	11 900

Джерело: складено автором

Отже, з таблиці вище бачимо, що на вдосконалення організаційної структури підприємство повинне витратити 11900 грн.

Для реалізації оптимізації механізму мотивації керівників та інших працівників ТОВ «Туристична фірма «Еней» необхідно врахувати власні мотивації працівників. Тільки за таких умов система стимулювання буде ефективною. Наймаючи мотивованих співробітників для роботи в туристичному секторі, компанія може заощадити гроші на заохочувальних заходах і дозволить спрямовувати кошти на навчання та підвищення внутрішньої мотиваційної стимуляції. Всі види невидимих стимулів і мотивацій існують окремо. Тому заходи щодо підвищення мотивації працівників базуються на створенні унікальної системи нематеріального стимулювання. Основні етапи створення невидимої системи стимулювання:

- тренінги для підвищення кваліфікації менеджерів (насамперед тренінги з активних продажів, чи тренінги компаній конкурентів);
- створення корпоративів для налагодження дружньої атмосфери (спортивні заходи, інтелектуальні ігри).

Важлива умова успішного використання керівниками та підлеглими

методів психосоціального стимулювання [45]. Виходячи з цього, у трудовій діяльності працівників необхідно створити такі умови:

- 1) запровадження механізму заохочення в разі виконання плану реалізації;
- 2) встановлення інформації про успішність працівників задля стимулювання інших;
- 3) створити підтримку сприятливого психологічного середовища в команді туристичного бізнесу шляхом розробки системи управління конфліктами;
- 4) запровадження чітких обов'язків кожного менеджера;
- 5) контролювання якості виконання обов'язків персоналу.

Психологічне середовище в ТОВ «ТФ «Еней» можна вважати сприятливим за таких умов:

- люди зайняті чимось цікавим;
- кожен знає своє місце в організації;
- люди задоволені своїм становищем в організації;
- навички співробітників не перетинаються;
- панує атмосфера взаємопідтримки.

Виділяючи кошти на розвиток співробітників, керівництво утримує працівників в організації. Особа, в яку компанія інвестувала значну суму грошей у процес розробки, вважатиме себе зобов'язаною перед організацією і, отже, намагатиметься «погасити борг». Але повертати ці «борги» буде більш кваліфікований працівник, тому економічний ефект від цієї інвестиції буде перевищувати витрати.

Для розрахунку економічної ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом наведемо фінансові витрати на такі заходи та побудуємо прогнозні значення доходів ТОВ «Туристична фірма «Еней» методом середніх величин. Видатки на фінансування проекту з удосконаленням системи управління персоналом ТОВ «Туристична фірма «Еней» наведено нижче (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Видатки на фінансування проекту з удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Туристична фірма «Еней»

Витрати	Вартість, грн
Витрати на вдосконалення та підтримку організаційної структури служби персоналу	11900
Витрати, пов'язані з процесом організації корпоративних заходів	10000
Витрати заробітної плати (нова посада - гіда)	3000
Всього	24900

Джерело: складено автором

Щоб оцінити економічну ефективність реалізації запропонованих заходів необхідно проаналізувати динаміку економічних показників діяльності та його діяльність при умові впровадження системи розвитку діяльності підприємства (табл. 3.4.).

Таблиця 3.4

Прогнозні оцінки зростання ефективності економічної діяльності залежно від реалізації запропонованих заходів

Показник	Роки			Темп приросту		Середній темп приросту	Середнє значення показника	Прогнозне значення на 2022
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2019			
Чистий дохід (виручка) від реалізації товарів	562,50	88,40	673,90	0,16	7,62	2,59	441,60	170,27

Продовження таблиці 3.4

Інші операційні доходи	130,10	210,00	90,70	1,61	0,43	1,02	143,60	146,91
Разом чисті доходи	692,60	298,40	764,60	0,43	2,56	1,50	585,20	875,80
Матеріальні затрати	29,80	34,80	42,50	1,17	1,22	1,19	35,70	64,54
Витрати на оплату праці	320,90	350,90	420,30	1,09	1,20	1,15	364,03	420,05
Податок на прибуток	54,07	35,80	48,30	0,66	1,35	1,01	46,06	46,32
Разом витрати	404,77	421,50	511,10	1,04	1,21	1,13	445,79	530,91
Чистий прибуток	287,83	-123,1	253,60	-0,43	2,06	0,82	139,44	344,89
Рентабельність, %	71,11	-29,21	49,62					64,96

Виконуючи прогноз, до статті витрат були внесені запропоновані обсяги витрат на оплату праці, та на інші матеріальні та нематеріальні витрати, відтак прогнозне значення прибутку визначено з урахуванням витрат зазначених у таблиці 3.3.

Як видно з таблиці, рентабельність компанії має високе значення, майже 65%, навіть із додатковими витратами, а відтак ТОВ «Туристична фірма «Еней» може використати запропоновані заходи та розрахунки задля підвищення рентабельності та ефективності своєї діяльності, а також створення конкурентоспроможності на ринку туристичних послуг.

Аналізуючи результативність реалізації запропонованих заходів, можна стверджувати, що впровадження цих заходів є доцільним і є одним із основних факторів підвищення ефективності роботи підприємства в цілому.

Висновки до 3 розділу

З метою підвищення ефективності управління на ТОВ «Туристична фірма «Еней» було запропоновано: 1. В загальну організаційну структуру внести зміни. В рамках цього розглядається вдосконалення існуючої організаційної структури підприємства розробка ряду нових функцій для нових працівників і внесення додаткових завдань, що необхідні для успішного функціонування ТОВ «Туристична фірма «Еней» 2. Для вдосконалення процесу підвищення кваліфікації персоналу в ТОВ «Туристична фірма «Еней» необхідно інвестувати в навчання персоналу, що допоможе працівникам розвивати свої професійні навички та швидко адаптуватись до надзвичайних ситуацій на ринку. В процесі роботи розраховані усі необхідні витрати для вдосконалення системи управління підприємством ТОВ «Туристична фірма «Еней» та визначені прогнозовані результати. Реалізація запропонованих рекомендацій забезпечить зростання індексу економічної ефективності шляхом створення умов для розвитку особистісно-професійного потенціалу працівників. Витрати на впровадження запропонованої системи розвитку бізнесу також сприятимуть покращенню самосприйняття співробітників та задоволенню потреб у розвитку кар'єри, що в свою чергу матиме позитивний вплив на зниження доходів працівників, а також об'єктивне просування по службі. За рахунок удосконалення системи управління людськими ресурсами буде реалізовано збільшення прибутку та збільшення прибутку персоналу. Таким чином, запропоновані та реалізовані заходи є ефективними.

ВИСНОВКИ

Ефективність діяльності туристичного підприємства а сучасних умовах жорсткої конкуренції на ринку туристичних послуг у вирішальній мірі залежить від системи менеджменту і професіоналізму персоналу підприємства, що обумовлено складністю структури і механізму взаємодії між працівниками.

Рівень професіоналізму визначається професійною підготовкою персоналу будь-якого рівня управління, наявністю організаційних і соціально-економічних умов (умови праці, заробітна плата), в яких можливий прояв професіоналізму, його практична реалізація, стимулюванням ініціативності працівника, орієнтацією персоналу на максимальне задоволення потреб клієнтів.

Формування кадрової політики туристичного підприємства починається з виявлення потенційних можливостей у сфері управління людьми і з визначення тих напрямків роботи з персоналом, які повинні бути посилені для успішної реалізації його організаційної стратегії.

В першому розділі дипломної роботи ми розглянули сутність, функції та форми управління туристичними підприємствами, описали методологію дослідження сучасних технологій управління на туристичному підприємстві, розглянули адаптацію зарубіжного досвіду застосування технологій управління на туристичному підприємстві в практиці вітчизняних підприємств.

В другому розділі роботи ми надали загальну характеристику підприємства ТОВ «Туристична фірма «Еней», здійснили організаційний аналіз підприємства, провели фінансово-економічний аналіз діяльності туристичної фірми.

В третьому розділі дипломної роботи ми розробили рекомендації щодо удосконалення організаційного механізму управління туристичного підприємства ТОВ «Туристична фірма «Еней». В розділі розраховано

необхідні витрати для вдосконалення системи управління підприємством ТОВ «Туристична фірма «Еней» та визначені прогнозовані результати.

Проаналізувавши роботу ТОВ «Туристична фірма «Еней» бачимо, що воно відповідає основним вимогам законодавства і має всі документи необхідні для здійснення турагентської діяльності. Також ми розглянули основні напрямки його господарської діяльності та ознайомитися з особливостями створення туристичного підприємства та організації його роботи.

Під час дослідження було проаналізовано хронометраж робочого часу менеджера ТОВ «Туристична фірма «Еней». З урахуванням отриманого результату (надмірна завантаженість) запропоновано нову організаційну структуру, яка вводить додаткову посаду менеджера з реклами та роботи з партнерами. Це дасть змогу іншим менеджерам більше та якісніше приділяти уваги клієнтам.

Побудована удосконалена організаційна структура орієнтована на задоволення потреб споживачів, забезпечує оптимальний розподіл праці, зумовлює нормальне навантаження на менеджерів. Збільшення кількості споживачів послуг необхідно проводити за рахунок розширення переліку послуг, посилення реклами, підтримання на належному рівні сервісу послуг.

Ми побачили, що якість обслуговування клієнтів залежить від всього персоналу та є визначальним фактором ефективної роботи підприємства. При написанні кваліфікаційної роботи було використано метод SWOT – аналізу для з'ясування сильних та слабких сторін. З метою більшої конкурентоспроможності підприємству постійно необхідно слідкувати за найбільшими конкурентами та розширювати і оновлювати свої послуги, покращувати їх якість

Туристична компанія ТОВ «Туристична фірма «Еней» – достатньо перспективна компанія, яка добре зарекомендувала себе на ринку України. Адже пріоритетом для підприємства є високі стандарти обслуговування, які якісно відрізняються від тих, що пропонують інші компанії: високий сервіс,

найкращі пропозиції, абсолютний моніторинг ринку туристичних пропозицій не тільки в Україні, але й за кордоном.

Розглянута організаційна структура ТОВ «Туристична фірма «Еней» показала позитивні аспекти управління, такі як мотивація працівників; аналіз і вплив на внутрішнє середовище організації. Але, разом з цим, є і негативні: ігнорування управління чинниками зовнішнього середовища; недоліки в організаційній структурі.

Найбільш важливий ресурс в ТОВ «Туристична фірма «Еней» як і в будь-якому підприємстві туристичного господарства – його кадри, оскільки поведінка і робота працівника впливають на якість надання послуг.

В результаті дослідження нами було визначено основні перспективні напрями розвитку системи управління ТОВ «Туристична фірма «Еней», що полягають у організації роботи для якісного оновлення діяльності працівників та їх розширення, а також нових підходів до розробки нематеріального стимулювання праці.

Створено ряд рекомендацій для досягнення цих цілей та оптимізації системи управління персоналу туристичного підприємства: розвинути кадрову стратегію ТОВ «Туристична фірма «Еней» шляхом доповнення до організаційної структури та з урахуванням вищих потреб персоналу підприємства в розвитку та навчанні.

Таке вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Туристична фірма «Еней» створить сприятливе середовище, у якому можуть реалізовуватися творчі здібності працівників. У підсумку працівники закладу мають отримувати задоволення від виконаної роботи та суспільного визнання власних досягнень.

Таким чином, розроблені заходи мають на меті підтримку «здорового» клімату в колективі, зменшення рівня плинності персоналу, формуванню згуртованості і лояльності налагодження взаємин між співробітниками, підлеглими, що часто страждають через високий рівень стресу в галузі, її залежність від неконтрольованих чинників, особливо останніми роками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бідняк М. Н. Організація управління : навч. посібник. Київ : А.С.К., 2013. 173 с.
2. Близнюк С. В. Менеджмент туристичних підприємств: проблеми становлення та розвитку. 2ге вид., випр. і доп. К.: ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2008. 400 с.
3. Богиня Д. П. Мотиваційний механізм конкурентоспроможності робочої сили : Зб. наук. пр. / Відп. ред. Д.П. Богиня. Київ : Інст економіки НАН України, 2015. 188 с.
4. Богомолова В. В. Аудит на підприємстві. Матеріали VII Міжнародної наукової конференції студентів та молодих учених «СоціальноЕкономічний розвиток України. Європейській вибір». Мелітополь: МІДМУ ГУ «ЗІДМУ», 2010. Ч. 2. С. 6062.
5. Богомолова В. В. Організація управління діяльністю туристичного підприємства. Матеріали XV Міжнародної наукової конференції молодих науковці «Наука і вища освіта». У 3 ч. / м. Запоріжжя, 1718 травня 2010 р. Запоріжжя: ГУ «ЗІДМУ», 2010. Ч. 2. С. 5455.
6. Бudyкo С. Менеджмент у комерційній структурі: проблеми підготовки професійної адаптації. *Маркетинг в Україні*. №4. 2009. С. 66667.
7. Васильченко В. С., Гриненко А. М., Грiшнова О. А., Керб Л. П. Управління трудовим потенціалом: Навч. посіб. К.:КНЕУ,2009. 403с.
8. Державне управління в Україні: організаційноправові засади : навч. посіб. / [Н.Р. Нижник, С.Д. Дубенко, В.І. Мельниченко та ін.] ; за заг. ред. Н.Р. Нижник. К. : Видво УАДУ, 2002. 164 с.
9. Длігач А. В. Інтеграційні стратегії у системі ресторанного закладу. *Маркетинг в Україні*. №3. 2010. С. 911.
10. Длігач А. В. Маркетингова діяльність. *Маркетинг в Україні*. №5. 2009. С. 4649.

11. Длігач А. В. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність. К.: КНЕУ 2010. №2. С. 2429.
12. Дороніна М. Б. Фактори ефективного використання людських ресурсів підприємства. *Бізнесінформ*. 2009. № 910.
13. Економічний аналіз: Навч. посібник / колектив авторів ; За ред. акад. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченка. Вид. 2ге. Київ : КНЕУ, 2013. 556 с.
14. Житник О. Є. Плюси і мінуси дослідницького ринку: результати 2010. *Маркетинг в Україні*. №5. 2009. С. 1216.
15. Залознова Ю. С. Управління персоналом: оцінка стану та стратегії розвитку: Монографія / НАН України. Донецьк, 2008. 380 с.
16. Іляшенко А. Х. Організаційні засади управління діяльністю підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2009. №6. С. 110-113.
17. Макаренко Т. І. Планування діяльності підприємства. К.: ЦУЛ, 2010. 384с.
18. Іляшенко А. Х. Проблеми конкурентоспроможного розвитку підприємництва в Україні. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2008. №8. С. 103-106.
19. Іляшенко А. Х. Теоретичні основи менеджменту. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2009. № 5. С. 106-111.
20. Клімова І. Г. Розробка ефективної маркетингової стратегії підприємства та управління процесом її реалізації. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2009. № 5. С. 115-118.
21. Коноплянникова М. А. Відділ менеджменту в структурі організації: призначення, функції і завдання. *Маркетинг в Україні*. 2003. №1. С. 48.
22. Ларіна Я. С., канд. екон. наук. Дослідження чинників макросередовища як передумова обґрунтування маркетингових стратегій підприємств АПК. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2010. № 3. С. 164-167.

23. Лотиш О.Я. Сегментування ринку як інструмент стратегічного аналізу галузі. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент.* 2017. Вип. 24(1). С. 120124.
24. Лукашова Л.В. Стратегія розвитку туристичних підприємств: дис. канд. екон. наук. Київ: Київ нац. торг.екон. унт, 2004. 205 с.
25. Макущенко Л. І. Статистичний моніторинг розвитку малого й середнього бізнесу в Україні. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2008. № 6. С. 161-163.
26. Моргулець О. Б. Динаміка розвитку сфери послуг України. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету.* 2015. № 11. С. 194-197.
27. Осовська Г. В., Крушельницька О. В. Управління трудовими ресурсами : Навч. посібник. Київ : Кондор, 2009. 224 с.
28. Позняк О.В. Персонал туристичних підприємств. Матеріали Міжнародної науково практичної інтернетконференції. Умань, 28-29 жовтня 2021. С. 229-232.
29. Попова Н.В., Белєвцова Н.М. Розробка стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* № 29. 2010. С. 359.
30. Попович П. Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання : Підручник. Тернопіль : Економічна думка, 2011. 365 с.
31. Потапенко Н. О. Автоматизована система менеджменту: навч. посіб. Київ : КДНЕУ, 2000. 139 с.
32. Туризмологія: концептуальні засади теорії туризму: монографія / В. К. Федорченко В. С. Пазенок, О. А. Кручек. Київ : ВЦ Академія, 2013. 368с.
33. Управління якістю обслуговування в мережах NGN [Текст]. Л. Н. Беркман, О. Г. Варфоломеєва, А. Г. Захаржевський, [та ін.] // Телекомунікаційні та інформаційні технології. 2020. № 2. С. 412.
34. Щекін Г. В. Основи кадрового менеджменту : Посібник. Київ : МАУП, 2005. 288 с. Лилик І.В., Кудирко О.В. Маркетингові дослідження: кейси та ситуаційні вправи. Практикум. Київ. КНЕУ. 2010, 313 с.

35. Яковенко О. М. Кадровий потенціал: стан та проблеми розвитку. *Вісник УАДУ*. 2011. № 2. С. 113124.
36. Яковенко О.М. Сучасна кадрова політика: регіональний аспект. *Вісник УАДУ*. 2012. № 3. С. 59.
37. Кадровий потенціал URL:
<http://dolchevitakrs.ua/index.php/upravleniepersonalom/kadroviku/5042>
38. Кадровий потенціал: поняття, склад, структура, цілі URL:
<http://studbooks.net/1397340/menedzhment>
39. Міжнародний інститут менеджменту та державного управління. URL:
<https://midagu.ru/seminar/3873>
40. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL:
<https://www.ukrstat.gov.ua>
41. Практичні засоби управління персоналом. URL:
http://parentalnotes.com/?page_id=3145
42. Сайт адміністрації України. URL: <http://.gov.ua/news.asp>
43. Туристичний сервіс ВІДІДО інфо URL: <https://eneyif.vidido.info/>
44. Формування кадрового потенціалу організації. URL:
<https://studfiles.net/preview/6008820>
45. Шиліпук О.Я Сучасні інструменти управління персоналом. URL:
http://www.nauka.com/3_SND/58123

ДОДАТКИ

Додаток А



Рис. А.1. Логотип ТОВ «Туристична фірма «Еней»