

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

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

«До захисту в ЕК»

В.о. декана факультету

Цирульнікова В. В.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

« _____ » 2021 р.

«До захисту допущено»

В. о. завідувача кафедри

Мельник І. Л.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

« _____ » 2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 242 «Туризм»

(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми «Туризм»

на тему: «Удосконалення та підвищення ефективності організації праці менеджера туристичного підприємства»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи 10

Кобильчак Ярослав Олегович

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

(підпис)

Керівник Антоненко Ірина Ярославівна

(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Рецензент _____

(прізвище та ініціали)

(підпис)

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

Здобувач _____

(підпис)

Київ – 2021 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

В. о. завідувача кафедри _____

Мельник І. Л.

“ ” _____ 2021 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА Кобильчака Ярослава Олеговича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення та підвищення ефективності організації праці менеджера туристичного підприємства»
2. керівник роботи Антоненко Ірина Ярославівна, проф. кафедри ТГБ
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом закладу вищої освіти від «12» 05. 2021 року №256-кв
3. Строк подання здобувачем роботи 01.06. 2021
4. Вихідні дані до роботи наукова, фахова література, статистична звітність підприємства
5. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Дослідити сутність та критерії та методи оцінки ефективності роботи персоналу
 - Розглянути світовий та вітчизняний досвід методів підвищення ефективності праці
 - Зробити пропозиції щодо удосконалення роботи підприємства.
 - Надати економічне обґрунтування ефективності конкурентних переваг туристичного підприємства.
 - Надати обґрунтування пропозицій по удосконаленню інформаційної діяльності.
6. Перелік графічного матеріалу рисунків - 3 таблиць - 28 додатків - 1.

7. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	Завдання прийняв
I	Антоненко І.Я. проф.кафедри		
II	Антоненко І.Я. проф.кафедри		
III	Антоненко І.Я. проф.кафедри		
IV	Антоненко І.Я. проф.кафедри		

8. Дата видачі завдання 18.01.2021

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	18.01.2021-26.02.2021	виконано
2	Оформлення і затвердження завдання на Роботу	01.03.2021-12.03.2021	виконано
3	Вступ РОЗДІЛ 1 (теоретичний)	15.03.2021-31.03.2021	виконано
4	РОЗДІЛ 2 (аналітичний)	01.04.2021-16.04.2021	виконано
5	РОЗДІЛ 3(рекомендаційний)	19.04.2021-30.04.2021	виконано
6	РОЗДІЛ 4 (інформаційні технології)	03.05.2021-14.05.2021	виконано
7	Висновки та пропозиції. Список використаних джерел. Додатки	17.05.2021-21.05.2021	виконано
8	Оформлення роботи за структурою, представлення кваліфікаційної роботи на кафедру та попередній захист у комісії	24.05-26.05.2021	виконано
9	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	27.05.2021-31.05.2021	виконано
10	Представлення готової зшитої кваліфікаційної роботи на кафедру	01.06.2021	виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи в ЕК	15.06-18.06.2021	

(підпис) **Здобувач** _____
 (підпис) **Керівник роботи** _____

_____ **Кобильчак Я..О.**
 (прізвище та ініціали)
 _____ **Антоненко І.Я.**
 (прізвище та ініціали)

РЕЗЮМЕ
на кваліфікаційну роботу
Кобильчака Ярослава Олеговича

На тему: «Удосконалення і підвищення ефективності організації праці менеджера туристичного підприємства»

Кваліфікаційна робота складається з – 105 сторінок. Кількість розділів – 4, рисунків – 3, таблиць – 28, додатків – 1.

Об’єктом дослідження є туристичне підприємство ««Примавера-Люкс»»-

Предметом кваліфікаційної роботи є теоретико-методологічні аспекти управління та підвищення ефективності праці.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій по підвищенню ефективності роботи персоналу на прикладі туристичного агентства.

У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти, загальні поняття і сутність даної теми.

У другому розділі дана загальна характеристика організації, проведений аналіз і оцінка ефективності роботи персоналу в ТОВ «Примавера-Люкс».

У третьому розділі розроблені пропозиції щодо підвищення ефективності діяльності персоналу, проведена оцінка результативності запропонованих рекомендацій.

У четвертому розділі розглянуто та запропоновані, пропозиції по удосконаленню інформаційної діяльності туристичного підприємства. проведена оцінка Інтернет-контенту підприємства «Примавера-Люкс».

Ключові слова: ефективність, персонал, туризм, удосконалення, управління, туризм.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	9
1.1. Характеристика поняття «ефективність роботи персоналу»	9
1.2. Критерії та методи оцінки ефективності роботи персоналу	16
1.3. Методи підвищення ефективності роботи персоналу	23
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ПРИМАВЕРА-ЛЮКС»	28
2.2. Аналіз внутрішнього середовища туристичного підприємства «Примавера-люкс»	37
2.3. Оцінка зовнішнього середовища та конкурентної позиції туристичного підприємства «Примавера-люкс»	44
Висновки до розділу 2	56
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРІВ «ПРИМАВЕРА-ЛЮКС».....	57
3.1. Самоменеджмент як напрям удосконалення організації праці на підприємстві «Примавера-Люкс».....	57
3.2. Заходи щодо впровадження самоменеджменту на туристичному підприємстві «Примавера-люкс».....	64
3.3 Обґрунтування впровадження запропонованих заходів на туристичному підприємстві «Примавера-люкс»	79
Висновки до розділу 3	84
РОЗДІЛ 4. ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «ПРИМАВЕРА ЛЮКС».....	85
4.1. Особливості використання інформаційних технологій на туристичному підприємстві «Примавера -люкс».....	85

4.2. Оцінка інтернет контенту	86
4.3. Напрямок покращення ведення докуметообігу та використання інформаційних технологій	89
Висновки до розділу 4	95
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	102
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність роботи. В даний час одним з важливих ресурсів організації є її співробітники. Від того, наскільки ефективною буде їх діяльність, залежить успіх організації. Завдання керівника полягає в тому, щоб якомога більше ефективно використовувати можливості персоналу. Яким б сильними не були рішення керівника, ефект від них може бути отриманий тільки тоді коли вони вдало втілені співробітниками організації. А це станеться тільки в тому випадку, якщо працівники будуть зацікавлені в результатах своєї праці. Для цього необхідно спонукати їх до дії.

Для міжнародного туристичного ринку характерна жорстка конкурентна боротьба за клієнта, ринки збуту і сфери впливу. На ринку збільшується число іноземних компаній, що займаються туризмом. Індустрія туризму унікальна тим, що службовці становлять частину її продукту. Аналіз економічних досліджень в області туристського бізнесу показав, що коли мова йде про вдосконалення управління туристської організацією, то особливу увагу приділяється питанню навколишнього середовища, ринку, конкурентам, клієнтам. Однак, головні зусилля управління в індустрії туризму повинні бути спрямовані на її персонал.

Персонал в індустрії туризму є найважливішою складовою частиною кінцевого продукту, одним з основних ресурсів конкурентних переваг організації, і, отже, якість обслуговування в туристських організаціях залежить від майстерності і свідомості службовців. Задоволення клієнта в сфері обслуговування досягається ввічливістю персоналу та його чуйністю.

Таким чином, ефективне управління людьми перетворюється в одну з найважливіших функцій туристської організації - в функцію управління персоналом. Мета управління персоналом в індустрії туризму полягає в тому, щоб мотивувати службовців на надання клієнтам якісного та задовольняє їх обслуговування. А це неможливо без відповідної координації дій персоналу, мотивації і формування корпоративної культури, що підвищує лояльність

споживачів до туристської організації.

Актуальність обраної теми роботи визначається тим, що важливим умовою розвитку організації є ефективне використання персоналу. Це може досягатися, перш за все, шляхом підвищення професійного рівня фахівців. У сучасних організаціях співробітники повинні володіти стратегічним мисленням, ерудицією, культурою. Також, кожен співробітник повинен мати здатність до адаптації до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, з'являється необхідність створення умов, які сприятимуть розкриттю потенціалу працівників організації.

Практична значимість даної роботи полягає в складанні рекомендацій керівникам туристичної організації, для підвищення ефективності робочого процесу співробітників.

Метою кваліфікаційної роботи розробка рекомендацій по підвищенню ефективності роботи персоналу на прикладі туристичного агентства.

Для реалізації поставленої мети в кваліфікаційній роботі необхідно послідовно вирішити такі основні **завдання**:

- розкрити теоретико-методологічні основи підвищення ефективності роботи персоналу
- розглянути критерії оцінки ефективності роботи персоналу
- проаналізувати діяльність організації «Прімавера-Люкс»-
- провести аналіз і дати оцінку ефективності роботи персоналу «Прімавера-Люкс»
- виявити способи підвищення ефективності роботи персоналу
- зробити конкретні пропозиції по підвищенню ефективності роботи персоналу

Об'єктом дослідження є туристичне агентство «Прімавера-Люкс»-.

Предметом дослідження є ефективність роботи персоналу в «Прімавера-Люкс»-.

Структурно кваліфікаційна робота складається з запровадження, чотирьох розділів з підрозділами, висновків, списку використаної літератури та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Характеристика поняття «ефективність роботи персоналу»

Ефективність роботи персоналу правомірно розглянути як частина загальної ефективності суспільного виробництва.

В економічній теорії ефективність визначається як співвідношення отриманих результатів виробництва - продукції і послуг - і витрат праці і засобів виробництва. К. Маркс зазначав: Постійна мета капіталістичного виробництва полягає в тому, щоб при мінімумі авансованого капіталу виробляти максимум додаткової вартості те є економічну тенденцію капіталу, яка вчить людство ощадливо витратити свої сили і досягала виробничі цілі з найменшими витратами коштів. [22, с.236]

В. І. Ленін пов'язував поняття ефективності з продуктивністю праці: "Ясно, що метою будь-якої господарської діяльності є досягнення найбільших результатів при найменших зусиллях, тобто максимальна продуктивність.[19, с.136]

Академік Т. С. Хачатуров, який розробив сучасну методологію розрахунку ефективності громадського виробництва, зазначає: "Ефективність же і соціальна, і економічна представляє собою відношення економічного або соціального ефекту до необхідних на його досягнення витрат». [34, с. 22]

Американський економіст П. Хейне вважає, що ефективність неминуче є оціночної категорією. Ефективність завжди пов'язана з відношенням цінності результату до цінності витрат. [35, с. 170]

Таким чином, ефективність є відносним показником, що вимірюється в частках. Не можна плутати економічність з результативністю і продуктивністю. Результативність – це ступінь реалізації тієї діяльності, яка була запланована, а так само досягнення запланованих цілей і результатів. [18, с. 28]

Простіше кажучи, результативністю можна назвати це втілення цілей у

життя. Продуктивність - це міра ефективності діяльності. При цьому даний показник використовується як для оцінки виконання поставлених завдань персоналом фірми або підприємства, такі для функціонування верстатів, персональних комп'ютерів, їх складових частин і окремого програмного забезпечення. Зазвичай під продуктивністю розуміють кількість продукції або обсяг переробляється інформації за годину, хвилину або секунду.

У процесі оцінки ефективності діяльності персоналу необхідно розрізняти два важливих поняття «ефект» і «ефективність». Ефект є відображенням результату діяльності, то є стану, до якого прагне економічний об'єкт. Поняття «ефект» і «результат» можна сприймати як тотожні категорії і орієнтувати на нього побудова конкретної управлінської системи. [18, с.15-19]

Будь-яке управління, що отримало в міжнародній практиці найменування «управління по результатам», направлено на кількісний приріст результуючих показників, хоча і має на увазі в певній мірі зміна якісних характеристик.

«Ефективність», в відміну від «ефекту», враховує не тільки результат діяльності (прогнозований, планований, досягнутий, бажаний), але і розглядає умови, при яких він досягнутий. Ефективність є порівняльна оцінка результату діяльності, що відображає не тільки її можливість до забезпечення економічного зростання, але і здатність стимулювати прогресивні структурно-якісні зміни. Ефективність - комплексне поняття (чіткого, загальноприйнятого визначення цього терміну немає), що описується такими характеристиками, як доцільність, результативність, якість, корисність та ін.

Ефективність роботи персоналу – це більш складна система, що дозволяє визначити не тільки кількісні, але і якісні показники. Тут враховується ступінь досягнення цілей підприємства і відповідність рівня виконаних робіт з рівнем запланованих результатів, але при цьому враховуються витрати, які були понесені в ході досягнення цих результатів.

Дана стратегія підходить для компаній, основною метою яких є стабільне підвищення прибутку і чіткий контроль над витратами.

В даний час немає єдиного підходу до проблеми вимірювання ефективності роботи персоналу. Складність полягає в тому, що процес трудової діяльності персоналу тісно пов'язаний з виробничим процесом і його кінцевими результатами, соціальної діяльністю товариства, економічним розвитком підприємств і ін.

Аналіз наукових концепцій дозволяє виділити три методичних підходи до оцінки ефективності управління. Прихильники першого підходу вважають, що персонал організації є сукупним суспільним працівником, безпосередньо впливає на виробництво, тому кінцеві результати виробництва повинні служити критеріальними показниками ефективності персоналу. [17, с. 19]

В якості таких показників приймаються чисельні значення кінцевих результатів роботи організації за конкретний період (рік, квартал, місяць): прибуток організації (балансова, валова, чиста); витрати на 1 грн. продукції (собівартість); рівень рентабельності (відношення прибутку до собівартості); обсяг товарної продукції; обсяг реалізованої продукції (виручка); дохід організації (валовий, чистий); культура виробництва; якість продукції (відсоток продукції, зданої з першого пред'явлення); дивіденди на 1 акцію (звичайну і привілейовану); коефіцієнт економічної ефективності; термін капітальних витрат.

Перераховані показники, безумовно, відображають кінцеві результати виробництва і можуть служити основою розрахунку ефективності роботи персоналу. Однак на них чинять вплив і інші фактори виробництва:

- засоби праці (структура основних виробничих фондів, рівень механізації і автоматизації виробництва, коефіцієнт змінності роботи устаткування, фондівіддача основних виробничих фондів, норма амортизації обладнання і ін.):

- предмети праці (вартість покупних матеріалів, якість комплектуючих деталей, запаси матеріалів на складах, оборотність оборотних коштів, питома вага матеріальних витрат у вартості продукції та ін.);
- технологія виробництва (рівень спеціалізації і кооперації, тривалість виробничого циклу, ритмічність виробництва, коефіцієнт змінності, надійність виробництва і ін.).

Тому необхідно оцінити вплив трудової діяльності персоналу на кінцеві результати виробництва.

Прихильники другого підходу до оцінки ефективності роботи персоналу вважають, що критеріальні показники повинні відображати результативність, якість і складність живої праці або трудової діяльності. [17, с.20]

В якості таких показників оцінки виробничого і у правлінського персоналу виділяються: продуктивність праці (вироблення на 1 працівника); темпи зростання продуктивності праці і заробітної плати; питома вага заробітної плати в собівартості продукції; загальний фондоплати праці; відсоток виконання норм вироботкі; втрати робочого часу (цільноденні і внутрішньозмінні); якість праці робітників (відсоток браку); механовооруженість праці; фондоозброєність праці; трудомісткість продукції; коефіцієнти складності робіт і праці; рівень виробничого травматизму а; загальна чисельність персоналу.

Дані показники досить всебічно відображають ефективність

Трудової діяльності персоналу та можуть служити основою для вибору критеріїв. Разом з тим вони не характеризують рівень організації роботи персоналу та соціальну ефективність, які також впливають на кінцеві результати виробництва і безпосередньо пов'язані з персоналом організації.

Прихильники третього підходу вважають, що ефективність роботи персоналу в значній мірі визначається організацією його роботи, мотивацією праці, соціально-психологічним кліматом в колективі, тобто більше залежить

від форм і методів роботи з персоналом. В якості критеріальних показників ефективності роботи персоналу пропонуються такі показники: текучість персоналу; рівень кваліфікації персоналу; рівень трудової і виконавської дисципліни; професійно-кваліфікаційна структура; співвідношення робочих і службовців; використання фонду робочого часу; соціальна структура персоналу; питома вага порушників трудової дисципліни: питома вага розкрадачів власності; рівномірність завантаження персоналу; надійність роботи персоналу; затрат: на 1 працівника; витрати на управління; рівень накладних витрат; виконання плану соціального розвиток; соціально психологічний клімат в колективі; якість роботи персоналу. [17,с. 23]

Як видно, склад показників досить всебічно відображає організацію і соціальну ефективність роботи персоналу, причому деякі показники є комплексними, які вимагають збору оперативної інформації на основі конкретних соціологічних досліджень. На ряді підприємств з низьким рівнем механізації виробництва, а також на новостворених малих підприємствах переважає підхід до персоналу як вироб ресурсу без розуміння значущості соціального менеджменту, що також ускладнює впровадження прогресивних методик і використання соціальних резервів.

Аналіз підходів до оцінки ефективності роботи персоналу свідчить про різноманітні критеріальних показників. Очевидно, необхідний комплексний підхід до оцінки ефективності з позицій значущості кінцевих результатів виробництва, продуктивності та якості праці і організації роботи персоналу як соціальної системи.

В даний час багато роботодавці перестають вірити в казки радянських часів, про необхідність проводити виховну роботу для підвищення ефективності праці, розуміючи, що важко домогтися від працівника якихось вагомих результатів нічого не пропонуючи натомість.[23,с. 156]Більшість співробітників йдуть від розуміння того, що вони щось повинні компанії, в якій працюють, і навіть гучне назва фірми не завжди стимулює їх до продуктивної праці.

Досвідчений керівник усвідомлює, що домогтися підвищення ефективності праці персоналу можливо тільки, враховуючи такі умови:

1. Прагнення підвищити результативність роботи повинно бути обопільним, заснованим на бажанні роботодавця і працівника. Останньому необхідно розуміти, що він отримає, щось взамін, і віддача від продуктивного виконання свої посадових обов'язків дозволить поліпшити його матеріальне становище або соціальний статус. Вигода ж компанії забезпечується підвищенням ефективності діяльності свого персоналу, і як наслідок збільшенням прибули і рентабельності всього підприємства за рахунок зростання продуктивності праці.

2. Будь-який співробітник, будь він вантажник або лінійний керівник, за своєю суттю простий чоловік, з своїми егоїстичними потребами. Йому в більшості випадків не важливі економічні показники підприємства, матеріальне становище і що б він міг зробити корисного для добробуту фірми. Кожен чоловік переслідує, перш за все, свої індивідуальні, «шкурні» інтереси.

3. Щоб підвищити ефективність роботи, крім обопільної вигоди, необхідна ініціатива, яка виходить від керівництва компанії, що дає можливість співробітникові відчувати стабільність. Працівник повинен реально відчувати зацікавленість підприємства в ньому, розуміючи, що, підвищуючи свою продуктивність, він в довгостроковому періоді може забезпечити собі не тільки стабільне матеріальне становище, але і кар'єрний ріст.

Для того, щоб управління персоналом було ефективним, необхідно, після визначення стратегії кадрової політики, встановити індивідуальні функції управління персоналом і вирішувати тактичні завдання. При цьому складові тактики повинні бути ув'язані в цілісну систему. Тактика являє собою теорію і практику підготовки і ведення процесу функціонування організації. [8, с.96-97]

Стосовно до управління персоналом тактика характеризує встановлення і здійснення окремих функцій управління персоналом, що

ґрунтуються на усвідомленні загальної структури політики організації. Для окремого підприємства залучення працівників і їх мотивування не є випадковою проблемою. Наймання людини не може бути проведений без розгляду питання, чи буде даний працівник в змозі задовольнити очікування організації і чи буде він задоволений своєю роботою в ній.

Для того щоб управління було ефективним, необхідно чітко визначення тактики роботи з персоналом і ув'язка її складових в єдину цілісну систему.

Тактика роботи з персоналом включає в себе:

- проведення аналізу та оцінки виконуваних робіт і потенційних посад працівників;
 - здійснення підбору, найму персоналу і створення дієздатних колективів;
 - безпосереднє керівництво трудовими процесами, оцінку виконання завдань, матеріальне заохочення, просування і переміщення кадрів, планування кар'єри, забезпечення можливості підвищення кваліфікації;
 - вдосконалення організації та управління трудовими процесами, розробку альтернативних варіантів виконання робіт;
- облік змін в області працю реалізацію програм по перепідготовці персоналу, здійснення інновацій в системі управління персоналом.

Для найму необхідного організації персоналу, керівництво повинно в деталях знати, які завдання він буде виконувати під час роботи і які особисті та громадські характеристики цих робіт, тобто які якості і навички працівників потрібні. Іншими словами, до початку процесу найму важливо визначити точно, що повинен робити працівник. Визначення цих вимог пов'язане з аналізом роботи і її описом.

Аналіз роботи - це дослідницький процес, що визначає найбільш суттєві складові частини роботи. Його мета полягає в виявленні істотних характеристик роботи і вимог до виконавцям, необхідних для виконання даної роботи. Таким чином, аналіз роботи має два аспекти:

1. Аналіз з орієнтацією на завдання – для визначення обов'язків, відповідальності, методів виконання роботи і т.д.

2. Аналіз з орієнтацією на працівника – для визначення характеристик працівника, необхідних для успішного виконання ним своїх обов'язків.

Ефективність управління персоналом визначається ефективністю роботи всієї організації в цілому. А ефективність роботи організації в цілому визначається показниками прибутку.

Природно, що співробітники неоднаково виконують свої виробничі обов'язки - в будь-якій організації або підрозділі є свої лідери, аутсайтери і середняки. Для диференціації співробітників необхідно мати єдину систему оцінки ефективності виконання кожним співробітником своїх посадових функцій.

1.2. Критерії та методи оцінки ефективності роботи персоналу

У суспільному житті і в ході робочих буднів фахівець, який займає посаду, постійно піддається оцінці з боку керівника фірми, колективу інших співробітників. Кожен з працюючих є особистістю, тому оцінний фактор служить потужним стимулом для продуктивності праці і надання послуг в залежності від типу організації.

Для того щоб виміряти ефективність роботи фахівців, врахувати помилки і недоліки в діяльності, відзначити працівників як професіоналів своєї справи, розробляються критерії оцінки персоналу.

Оціночні критерії передбачають реалізацію процесу по встановленню в ідповідності між рівнем компетенції співробітників, їх знаннями, вміннями, навичками, і посади, яку вони займають. [14, с. 48-51]

Якщо організація має велике кількість фахівців, то професійні критерії оцінки у кожного можуть бути різними, виходячи з специфіки роботи. Також вони можуть бути одина такими у працівників в одному відділі, але відрізнятися від показників в іншому підрозділі. З їх

допомогою грамотний керівник намагається налагодити командну роботу, періодично стимулювати до підвищення якості діяльності. Для самого спеціалістів критерії якості служать своєрідним орієнтиром для направлення своїх дій в правильне русло - правильної організації робочого часу, оптимізації процесу.

В цілях правильного управління організацією керівнику потрібен інструмент, який може виявити рівень здібностей і потенціалу працівників, їх вольові і психологічні характеристики, стійкість до стресів, терпимість до непередбачених ситуацій і адаптивність до них.

Працівник, займаючи посаду, повинен володіти набором певних якостей, що сприяють його піднесенню по службовій драбині, розвитку в плані кар'єри.

За допомогою показників якості директор може використовувати багато механізмів для підвищення якості услуг, продуктивності праці, залучення додаткового прибутку.

Показателі якості не можуть бути однаковими для всіх, можуть часто змінюватися через поправки в законодавстві, або взагалі виключатися з загального переліку. У зв'язку з цим, вони постійно піддаються коригуванню або розробляються знову. [24, с. 352]

Для того щоб критерії відповідали виду організації, найбільш вірогідно відбивали якість діяльності співробітників, багато організацій воліють розробляти такі показники якості самостійно.

Розробка оціночних критеріїв передбачається в відповідно з нормативно-правовими актами, що діють як на території Російської Федерації, так і на рівні суб'єкта.

Критерії оцінки роботи персоналу можна класифікувати по наступним ознаками (Рис. 1.) [33, с. 328]:



Рис. 1.1. Класифікація критеріїв оцінки роботи персоналу

За широтою охоплення функцій критерії поділяються на загальноорганізаційні і спеціалізовані.

Загальноорганізаційна (корпоративні). Дотримання загальноорганізаційних критеріїв можна застосувати до всіх фахівцям, які працюють в організації, вони спеціалізовані і відповідають певним типом діяльності.

До Загальноорганізаційна критеріям відносять такі, як:

Своєчасність виконання завдань, що стоять перед співробітником

Якість виконуваних завдань

Повнота виконання обов'язків

Спеціалізовані. Спеціалізовані критерії відповідають певним посадам і видам діяльності.

1. За змістом оцінюваних характеристик критерії поділяються на кількісні і якісні

- кількісні

Кількісні критерії передбачають оцінювання дію, засноване на вже досягнутих результатах, наприклад, відзначити яке кількість продукції випущено у кожного з співробітників індивідуально і оцінити продуктивність праці. Випущений товар можна поррахувати поштучно, на основі кількісних даних оцінюється якість роботи. Для керівника головним результатом його роботи є виробничі показники, досягнуті його підлеглими, і своєчасність виконання встановлених планів.

Якісні критерії використовуються для визначення величини характеристик, які не виражаються цифрами. До даним критеріям оцінки можна віднести деякі показники якості роботи, індивідуальні характеристики працівників (особисті і ділові якості, особливості робочої поведінки та інші).

2. За способом отримання результатів критерії поділяються на об'єктивні і суб'єктивні.

- Об'єктивні.

Найбільш широке поширення отримали об'єктивні критерії оцінки робочих показників: стандарти, нормативи якості та продуктивності, які можуть бути встановлені практично для будь-якої роботи. Найбільш прийнятно використання об'єктивних критеріїв для оцінки діяльності менеджерів і топ-менеджерів, оскільки ці співробітники або визначають стратегію розвитку компанії, або надають реальне вплив на хід подій. Часто кажуть, що критерії обов'язково повинні бути об'єктивними, вважає і перевіряються. Але процес може оцінюватися і по суб'єктивними критеріями.

- Суб'єктивні.

До суб'єктивним критеріям відносяться такі показники і характеристики, які оцінюються на підставі думок і оцінок експертів. Така категорія критеріїв використовується, зокрема, при оцінці діяльності фахівців-виколнітелів. Об'єктивність тут завжди буде відносною. Головне в цьому випадку, щоб менеджеру було зручно досягати поставлених цілей за допомогою фахівців, які перебувають в його підпорядкуванні. Відповідно,

тільки суб'єктивна думка колег, і в першу чергу безпосереднього керівника, може служити мірилом правильності виробничого поведінки співробітника.

4. За кількістю елементів критерії поділяються на прості і інтегральні.

Прості.

Оцінка окремо взятих аспектів роботи конкретного співробітника, фахівець відділу кадрів відбирає один показник і виявляє дані по ньому. Сукупність простих критеріїв дає можливість отримати диференційовану оцінку роботи і робочого поведінки даного співробітника, яка в деяких випадках виявляється переважно інтегральною.

Інтегральні.

Дані критерії ґрунтуються на поєднанні і оціночного процесу одночасно декількох показників, наприклад, виконання правил внутрішнього розпорядку, якості виконуваних робіт або послуг, що надаються, часу, витраченого на їх творчість або надання.

Таким чином, критерії оцінки роботи персоналу покликані оцінити внесок працівника в досягнення цілей організації, що дає можливість керівництву організації приймати вірні адміністративні рішення. Вибір конкретних критеріїв оцінки (особистісні якості, робоче поведінку або робочі результати) залежить від категорій оцінюваних працівників і від того, як передбачається використовувати одержувані результати.

Існує кілька класифікацій методів оцінки персоналу організації.

У **першій класифікації** методи поділяються за способом вимірювання оцінюваної інформації, який може бути якісним, кількісним та комбінованим. До **першої групи** методів автори відносять описові методи: біографічний метод, систему усних і письмових характеристик, опис результатів діяльності за певний період, метод критичних подій, метод групової дискусії, метод еталона, матричний метод, систему вільного вибору оціночних характеристик за готовими формами.

У **другу групу** об'єднані методи, в результаті застосування яких можна отримати кількісні показники оцінки працівників: система класифікації по

порядку; метод бальної оцінки, метод ранжированого бальною оцінки за оцінними характеристиками, система графічного профілю, вільна коефіцієнтним оцінка.

Третя група є проміжною, комбінованою, оскільки в основу методів, що входять в неї, покладені як описовий принцип, так і кількісні показники, визначені на базі первинних якісних описів. До неї відносяться: тестування, анкетування, метод сумміруємих оцінок по частоті прояву якостей, система заданої угруповання працівників, ділові ігри.

У **другій класифікації** методи оцінки діляться на дві категорії: методи виявлення показників (методи збору інформації) і методи вимірювання показників. До **методів виявлення показників**, як вже говорилося, відносяться: вивчення документів та інших письмових джерел (матеріалів обліку кадрів, звітів, анкет, автобіографії, письмових відгуків про працівника і т.д.), опитування і спостереження. Дані методи дозволяють виявити наявність тих чи інших ділових і особистісних якостей працівника, оцінити результати виконання дорученої роботи. **Методи вимірювання показників** згруповані за трьома видами: натуральні і вартісні, метод бальної оцінки і метод коефіцієнтів, практичні методи (порівняння з ідеалом, метод зразка, метод попарних порівнянь, метод класифікації по порядку). Вони дозволяють уявити отримані в ході оцінки дані таким чином, щоб можна було порівняти працівників один з одним.

У **третьій класифікації** методи оцінки поділяються на дві групи за змістом самої оцінки. До **першої групи** відносяться методи, з допомогою яких проводиться оцінка працівника згідно його рисам характеру, особистим якостям, основним характеристикам його поведінки на роботі; до **другої** - методи, за допомогою яких оцінюються результати роботи і ступінь досягнення цілей, що стоять перед працівником.

Серед найбільш часто використовуваних методів оцінки можна виділити наступні

Експертні оцінки з метою визначення здібностей і особистісних якостей менеджера або кандидата на висунення проводяться на основі обробки спеціальних анкет, які заповнюються на оцінюваного співробітника вищі керівники, підлеглі і він сам (тристороння оцінка кадрів).

Описовий метод оцінки. Продукує оцінку повинен виявити і описати позитивні і негативні риси поведінки оцінюваного фахівця. Цей метод не передбачає чіткої фіксації результатів і тому часто використовується як доповнення до інших методів.

Метод класифікації заснований на ранжируванні оцінюваних працівників по певному критерію (від кращого до гіршого) з присвоєнням їм певного порядкового номера.

Рейтинг або метод порівняння - метод шкалювання особистих якостей працівника. Найважливіший компонент даного виду оцінки - список завдань, які повинен виконувати оцінюваний співробітник. Після залишення цього списку (він може бути взятий із посадових інструкцій) відбувається вивчення діяльності з урахуванням часу, що витрачається співробітником на прийняття рішень, способів виконання поставлених завдань. Враховується також, наскільки економно співробітником використовуються матеріальні засоби. Потім відбувається оцінка перерахованих в списку якостей оцінюваного співробітника за семибальною шкалою: 7 - дуже високий ступінь, 1 - дуже низький ступінь. Аналіз результатів може проводитися або по відповідності виявлених оцінок еталонним, або порівнянням результатів, отриманих від працівників однієї і тієї ж посади.

В *інтерв'ю* можна отримати інформацію про наступні компонентах і характеристиках особистості: інтелектуальна сфера; мотиваційна сфера; темперамент, характер; професійний і життєвий досвід; здоров'я; ставлення до професійної діяльності; професійне навчання (початкова, середнє, вища, професійне); ставлення до роботи; захоплення; самооцінка можливостей, здоров'я; сімейне становище, відносини в родині; форми проведення дозвілля.

Метод анкетування включає набір питань чи описів поведінки працівника. Оцінювач проставляє відмітку навпроти опису тієї риси характеру, яка, на його думку, властива працівникові, в іншому випадку залишає пусте місце. Сума позначок дає загальний рейтинг анкети даного працівника.

Тестування. Для оцінки працівника можуть бути застосовані і різні тести. За своїм змістом вони поділяються на три групи: - кваліфікаційні, що дозволяють визначити ступінь кваліфікації працівника; - психологічні, що дають можливість оцінити особистісні якості працівника; - фізіологічні, що виявляють фізіологічні особливості людини. Позитивні сторони тестової оцінки в тому, що вона дозволяє отримати кількісну характеристику по більшості критеріїв оцінки і можлива комп'ютерна обробка результатів. Однак, оцінюючи потенційні можливості працівника тести не враховують, як ці здібності проявляються на практиці.

Таким чином, в нашій роботі будуть використані такі методи оцінки персоналу, як описовий метод оцінки, тому що даний метод дозволяє спостерігати людини в природному середовищі і виявити ті го позитивні і негативні риси поведінки, метод інтерв'ю, який дозволить задати всі необхідні питання, а також, метод анкетування, який дозволить оцінити сьогоденний стан працівника.

1.3. Методи підвищення ефективності роботи персоналу

Всім відомо, що успішна діяльність і фінансовий добробут підприємства нерідко залежить від ефективності роботи його співробітників. Рано чи пізно кожен керівник замислюється над її підвищенням, і для цього можна скористатися будь-яким із дієвих способів, попередньо обравши для себе найбільш зручний.

Як відомо, основним елементом будь-якої управлінської системи є принцип делегування повноважень. Його суть полягає в розподілі керівником посадових обов'язків серед підлеглих для досягнення певних

результатів. [9, с. 157]

Звичайно, якщо підсумок невеликий (або не так вже й важливий в загальних масштабах), то людина може сам впоратися з поставленим завданням. Якщо ж планований результат вражаючий, і він вимагає великих ресурсних витрат, то самотійно виконати цю роботу одна людина, природно, не зможе.

У цьому випадку завдання керівника - розподілити обов'язки таким чином, щоб задіяти сильні ті сторони кожного працівника для найбільш ефективного результату.

Саме в цьому і криється один з найбільш ключових аспектів підвищення ефективності праці працівників: грамотне розподіл обов'язків серед підлеглих. Однак на цьому роль керівника не закінчується. Існує 6 основних способів підвищити ефективність діяльності членів трудового колективу.

1. Працівник повинен нести відповідальність.

Звичайно, повністю покласти її на одного співробітника не можна, в кінцевому рахунку, відповідальність за досягнення певного результату несе тільки керівник. Проте, працівник повинен відповідати за ту частину трудової ланцюжка, яка доручена. Працівники повинні розуміти, що за невиконання ними покладених на них обов'язків їм доведеться нести відповідальність.

2. Необхідно грамотно інтерпретувати заперечення працівників. Наприклад, коли співробітник говорить, що НЕ зможе впоратися з поставленим завданням, тому що на це відведено занадто мало часу, керівник повинен заперечити: «Тобто ти маєш на увазі, що не можеш досить ефективно розподілити свій робочий час?».

3. Поведінка працівників слід контролювати, управляти їм.

Мова йде про те, що для отримання відгуку від підлеглого, свої претензії до нього необхідно досить аргументувати. Наприклад, якщо просто відчитати співробітника за погану роботу в принципі, він може вирішити, що

начальник просто чіпляється до нього. Однак якщо йому розтлумачити, яке саме поведінка від нього очікується, і в чому саме він не відповідає цим очікуванням, то результат такої бесіди НЕ змусить себе довго чекати.

4. Давати завдання необхідно, переконавшись в готовності працівника з айнятися її рішенням. Звичайно, мова не йде про те, що співробітники можуть самі вирішувати, що вони будуть робити, а що ні по принципу «хочу-ні хочу». Даний пункт передбачає, що перед призначенням підлеглому якоїсь задачі необхідно переконатися в його компетентності в даній сфері і в тому, що він в принципі розуміє, що хоче від нього керівник.

5. Контроль - невід'ємний елемент системи управління. Саме він забирає значну частину робочого часу керівного складу. З метою економії енерговитрат рекомендується заздалегідь розробити систему контролю і донести її до підлеглих. Те є, якщо раніше керівник повинен був самостійно проконтролювати виконання працівниками покладених на них обов'язків (а для цього необхідно відстежувати всі виробничі операції), то тепер працівники самостійно звітують перед начальником на певних етапах виробничого шляху.

6. Заохочення повинно носити особистий характер. Оголошуючи співробітнику подяку, необхідно відзначити, за що саме вона призначена. Наприклад, замість того, щоб похвалити працівника за «Успішну працю», можна відзначити його відповідальність і старанність, що дозволили йому найбільш ефективно вирішити поставлену передусім відділом вдання. Більш того, слід зазначити, що якщо працівник збереже ударний темп виробничої діяльності, то не змусять себе чекати і заохочувальні заходи (премія, підвищення і т.д.).

Регулювати ефективність праці робітника колективу можна, впливаючи на наступні чинники:

- його склад і чисельність;
- корпоративні норми поведінки;

- трудові відносини і критерії, які використовуються в управлінській діяльності.

Здавалося б, чим більше працівників, тим більше серйозних результатів вони можуть досягти. Це, звичайно, так, якщо не враховувати той факт, що всім цим людям необхідно платити заробітну плату. З цієї точки зору оптимальним розміром трудового колективу є чисельність від 5 до 11 чоловік. Як правило, цього достатньо для виконання будь-якої задачі, при цьому всі працівники знають сильні і слабкі сторони один одного і здатні оптимальним чином групуватися для більш ефективних результатів трудової діяльності.

Склад колективу повинен бути максимально різноманітним. Тільки в цьому випадку будуть відбуватися «спекотні» дискусії, а іноді навіть конфлікти, в процесі яких буде прийнято саме оптимальне рішення. До колективів схожих людей нездатний адекватно і всебічно оцінювати ситуацію і приймати якісні рішення. Крім того, керівнику необхідно подбати про те, щоб групове одностайність колективу не приймало надмірну форму. Іноді колективізм доходить до крайнощів, через що адекватне, але відмінне від суспільної думки залишається невисловлені, що не сприяє підвищенню ефективності праці. Самим важливим фактором, що впливають на підвищення і зниження продуктивності праці в колективі, є трудові відносини і мікроклімат в ньому.

Створення сприятливих умов праці - завдання, безумовно, непросте, але її рішення здатне корінним чином змінити ситуацію в колективі і підвищити ефективність праці всіх його членів.

Висновки до розділу 1

Підсумок сказаному, відзначимо, що ефективність діяльності персоналу залежить, від декількох факторів:

- наскільки професійно підібраний кадровий склад підприємства, правильно чи розставлені люди, відповідають чи вони займаним посадам;

- наскільки лояльні працівники по відношенню до свого підприємству;
- наскільки підприємство дбає про своїх співробітників, про сталість кадрового складу.

Більшість співробітників буде прагнути до підвищення ефективності своєї праці, якщо буде впевнена, що керівництво підприємства поважає людей, дорожить їх працею і здоров'ям.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ПРИМАВЕРА-ЛЮКС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика туристичного підприємства «Примавера-Люкс»

Компанія «Примавера-Люкс»-туристична компанія, що працює в Західному регіоні України. Свою діяльність проводить з 03 січня 2013 року. За досить короткий час завоювала прихильність та вдячність своїх клієнтів завдяки індивідуальному підходу до кожного відвідувача та клієнта компанії, своєчасного та відповідального виконання своїх зобов'язань, гнучких та продуманих програм лояльності та періодичних рекламно-подарунковим акціям. Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю. Юридична та фактична адреса: вулиця Городоцька, будинок 225, м. Львів. Керівник і власник: Андрашко Василь Михайлович, тел. (067)3131517 E-mail: primavera.lux.lv@gmail.com. Ідентифікаційний код компанії: 38558166. Види діяльності: 79.12 Діяльність туристичних операторів, 79.90 Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність, 66.29 Інша допоміжна діяльність у сфері страхування та пенсійного забезпечення. Наказом Мінекономрозвитку від 25.11.2016 № 1972 видано ліцензію на туроператорську діяльність. Банк, що дає фінансову гарантію – ПАТ "Банк інвестицій та заощаджень". Сума гарантії еквівалент 20000 євро, термін дії гарантії 06.11.2017-11.11.2022. Розмір статутного капіталу – 1000,00 грн. Підприємство є платником ПДВ.

Партнери компанії: Worldex Group Corporation, Scotland, Wizz Air, Hungary, Easy2Go, Україна (візова підтримка), UniHelp, Україна (ІТ-підтримка), Mimino, Україна (реклама, поліграфія), Брокбізнес, Україна (страхування),

Країни, на які спеціалізується туроператор: Азербайджан, Болгарія,

В'єтнам, Кїпр, Індонезїя, Китай, ОАЕ, Таїланд, Іспанїя (Тенерїфе), Чехїя.

Вже до 2010 року ТОВ «Прїмавера-Люкс» уклало прїямї договори з пїдприємствами таких країн, як Об'єднанї Арабські Емірати, Болгарїя, Азербайджан і іншими. Це дає можливїсть пїдприємству надавати туристам якїсне обслуговування за оптимальною цїною. Керївництво ТОВ «Прїмавера-Люкс» уважно вивчає цїнову полїтику, яку ведуть їх зарубїжнї партнери. Наприклад, ранїше в Болгарїї туристичне пїдприємство мало одного партнера, тепер - чотири. Це дає йому можливїсть цїнового маневру. Доступнїсть цїни у наш час, коли рїзко впала платоспроможнїсть населення, має велике значення.

Дїяльнїсть пїдприємства ТОВ «Прїмавера-Люкс" скерована на досягнення цїлей колективу шляхом реалїзацї певних функцїй з використанням вїдповїдних методїв і принципїв управлїння.

Зараз на пїдприємствї працює 11 людей (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Штатний розклад ТОВ «Прїмавера-Люкс»

Посада	Кїлькїсть людей	Оклад, грн.	Фонд оплати працї в мїсяць, грн.
Директор	1	2 500,00	2 500,00
Голова наглядової ради	1	2 200,00	2 200,00
Головний бухгалтер	1	2 200,00	2 200,00
Менеджер з туризму	6	600,00	600,00
Менеджер	1	600,00	600,00
Бухгалтер – касир	1	1 500,00	1 500,00
Технїчний працівник	1	600,00	600,00
Разом	11	-	13 600,00

Джерело: побудовано автором

Пїдприємство має лїнійно-функцїональну органїзацїйну структуру (рис.2.1). Вона характеризується тим, що лїнійнї керївники є єдиноначальниками, а їм надають допомогу функцїональнї органи. Лїнійнї керївники нижчих рївнїв адмїнїстративно не пїдпорядкованї функцїональним керївникам вищих рївнїв управлїння.

Проведемо аналіз і оцїнку трудового потенцїалу туристичного

підприємства ТОВ «Примавера-Люкс» за віком і по якості підготовки за 2020 і за 2019 роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Структура трудового потенціалу ТОВ «Примавера-Люкс» за віком

Показники	Рік				Відхилення (+/-), осіб
	2020		2019		
	Осіб.	%	Осіб.	%	
Вік (років) 20-30	1	8,33	2	16,7	-8,37
31-40	2	16,7	3	25	-8,3
41-50	6	50	6	50	0
51-60	3	25	1	8,33	+16,67
Освіта Вища (3-4 рівень акредитації)	9	75	8	66,7	+8,3
Вища (3-4 рівень акредитації)	1	8,33	3	25	-16,67
Середня освіта	2	16,7	1	8,33	+8,37
Усього	12	100	12	100	-

Джерело: побудовано автором

В 2020 році в порівнянні з 2019 роком, можемо спостерігати старіння персоналу. Так, в 2019 році, працівники понад 51 рік становили 8,33% від 100%, а вже в 2020 році цей показник склав 25%.

Таким чином, у зв'язку з невеликими кадровими переміщеннями, в 2020 році відсоток працівників, що мають вищу освіту (ВНЗ 3-4 акредитації) збільшився й склав 75%, з вищою освітою 1-2 щабля акредитації зменшився й склав 8,33%, а із середньою освітою збільшився на 8,37% і склав 16,7%.

Треба відзначити, що психологічний клімат на підприємстві сприятливий, у колективі присутні не тільки формальні, але й дружні відносини.

Можна підбити підсумок. Управлінський персонал ТОВ «Примавера-Люкс» кваліфікований і компетентний. Більшість менеджерів мають спеціальну туристичну освіту або працюють у сфері туризму більше трьох

років.

Найважливіше місце при оцінці ефективності будь-яких підприємств і галузей для інвестування займає оцінка стану фінансово-господарської діяльності економічних об'єктів.

Існує дві причини, які вказують на необхідність проведення фінансово-економічного аналізу кожним підприємством:

1. Оцінка поточного стану фінансово-господарської діяльності підприємства і його динаміки за останні 3 роки (в даній роботі за 2018, 2019 і 2020 роки) використовується потенційними інвесторами при прийнятті рішень про участь у фінансуванні підприємств;

2. Так само оцінка фінансово-господарської діяльності підприємства може здійснюватися самим підприємством для виявлення слабких сторін, що обумовлюють недостатню привабливість для інвесторів і підвищений ризик для кредиторів.

Згодом результати даної оцінки повинні використовуватися керівництвом підприємства для вироблення подальших стратегій (фінансової та виробничої), що дозволяють у максимально короткий термін поліпшити фінансово-господарський стан і з більшою часткою впевненості претендувати на отримання потрібних для подальшого розвитку фінансових коштів.

Фінансовий стан підприємства характеризується розміщенням і використанням власних засобів. Воно обумовлене ступенем виконання фінансового плану і мірою поповнення власних засобів за рахунок прибутку і інших джерел. Оскільки виконання фінансового плану в основному залежить від результатів діяльності ТОВ «Примавера-Люкс», то фінансовий стан, визначуваний всією сукупністю господарських чинників, про що буде сказано далі, є найбільш узагальнюючим показником.

Аналіз показав, що дохід від реалізації в 2018 р. збільшився на 6335,7тис. грн. або 1274,5% в порівнянні з 2017 р., а в 2019 р. він збільшився

в порівнянні з попереднім на 9868,7 тис. грн. або 143,5%. Чистий прибуток скоротився на 223,4 тис. грн. або на 102,1% в 2018 р. в порівнянні з 2017 і зменшилася на 6,2 тис. грн. або 26,5% в звітному році. Зменшення прибутку ТОВ «Примавера-Люкс» за рахунок переходу на загальну систему оподаткування, тобто підприємство в звітному періоді виплачувало ПДВ і інші податки з доходу і прибутку.

Таблиця 2.3

Аналіз фінансових показників ТОВ «Примавера-Люкс» за 2017-2020 роки

Показники	Роки				Темп зростання (зниження) %		
	2017	2018	2019	2020	18/17	19/18	20/19
Дохід від реалізації послуг, тис. грн.	539	6875,1	9868,7	7715,1	1274,6	143,54	-21,82
Матеріальні витрати, тис. грн.	17,4	11,6	9,0	1,4	66,66	77,59	-84,44
Витрати на оплату праці, тис. грн.	159	256,6	323,0	275,1	161,18	125,88	-14,83
Відрахування на соц. заходи, тис. грн.	25,3	94,3	116,1	98,3	372,73	123,12	-15,33
Амортизація, тис. грн.	11,3	7,8	16,2	11,9	69,02	207,69	-26,54
Інші операційні витрати, тис. грн.	143	401,6	683,0	489,6	281,04	170,07	-28,32
Податки тис. грн.	єдиний	59,4	-	-	10343	142,60	-21,28
	ПДВ	-	6143,7	8760,8			
Всього витрати, тис. грн.	356	783,5	1169,1	880,3	220,02	149,22	-24,70
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	228	4,9	-1,3	0,4	2,14	-26,53	-130,77

Джерело: побудовано автором

У той же час істотне збільшення операційних витрат (вартість наданих підприємству послуг, втрати від курсових різниць, списання і зниження ціни активів, фінансові санкції і так далі) – в цілому на 477%, витрат на оплату праці (в цілому на 202,8%) і відрахувань на соц. заходи (в цілому на 458,8%) привело до значного зниження чистого прибутку. При цьому зменшення

суми матеріальних витрат підприємства (на 66,6% в 2018 р. і 77,5% в 2019 р.) істотно не вплинуло на результат діяльності ТОВ «Примавера-Люкс». В 2020 році всі фінансові показники покращилися, але чистий прибуток в порівнянні з 2018 та 2017 роками дуже низький, що свідчить про неефективну систему управління на підприємстві.

Зменшення прибутку ТОВ «Примавера-Люкс» відбувається за рахунок переходу на загальну систему оподаткування, тобто підприємство в звітному періоді виплачувало ПДВ і інші податки з доходу і прибутку (8760,8 тис.грн.). У 2018 – 2019 рр. відбулося істотне збільшення операційних витрат (вартість наданих підприємству послуг, втрати від курсових різниць, списання і зниження ціни активів, фінансові санкції і так далі), витрат на оплату праці і відрахувань на соц. заходи привело до значного зниження чистого прибутку. При цьому зменшення суми амортизаційних відрахувань (на 30,98% в 2018 р.) і матеріальних витрат підприємства (на 70,91% в 2017 р. і 33,34% в 2018 р.) істотно не вплинуло на результат діяльності ТОВ «Примавера-Люкс».

Прибуток товариства визначається до кінця кожного фінансового року. Він формується з доходу від господарської, комерційної діяльності після відшкодування матеріальних і прирівняних до них витрат і витрат з оплати праці. З балансового прибутку товариства сплачуються передбачені законом податки і інші платежі до бюджету. Прибуток, що утворюється після покриття цих витрат, залишається в повному розпорядженні товариства. Частина його виділяється на розвиток діяльності і загальні потреби, а інша частина (дивіденди) може розподілятися за підсумками роботи.

Прибутковість підприємства вимірюється двома показниками – прибутком і рентабельністю. Прибуток виражає абсолютний ефект без урахування використання ресурсів. Рентабельність – це відносний показник ефективності роботи підприємства, який в загальній формі визначається як відношення прибули до витрат [4, с. 158]. Рентабельність має декілька

модифікованих форм залежно від того, яку саме прибуток і ресурси використовуються в розрахунках. Аналіз показників рентабельності ТОВ «Примавера-Люкс» приведений в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Примавера-Люкс», %

Показник	Рівень показника				Відхилення “+” “-”			Темп приросту (зниження), %		
	2017	2018	2019	2020	18-17	19-18	20-19	18/17	19/18	20/19
Рентабельність підприємства	64,11	0,63	-	0,08	-63,48	-	+0,08	0,98	-	+100
Рентабельність оборотних коштів	62,26	1,11	-	0,10	-61,15	-	+0,10	1,78	-	+100
Рентабельність активів	58,64	0,01	-	0,09	-58,63	-	+0,09	0,01	-	+100
Рентабельність праці	143,4	1,9	-	0,11	-141,5	-	+0,11	1,32	-	+100
Рентабельність продажів	3,95	0,07	-	0,05	-3,88	-	+0,05	1,77	-	+100

Джерело: побудовано автором

Аналіз рентабельності підприємства показав, що: ТОВ «Примавера-Люкс» є низькорентабельним в 2018 р., оскільки коефіцієнти рентабельності за звітний рік знизилися в середньому на 98,82%, що дозволяє припустити не ефективне використання активів і капіталу. Звітний період підприємство завершило із збитком у розмірі 1,3 тис. грн.

Основною причиною такого значного падіння рентабельності бачиться зміна системи оподаткування підприємства, оскільки об'єм реалізації туристичних послуг підприємства збільшився в 2019 р. в порівнянні з 2018 р. на 2993,6 тис. грн. або 29,93%. Частка витрат пов'язаних з наданням послуг (згідно формі ТУР-1) змінилася з 95% в 2017 до 99,76% в 2018 р. і 99,78% в 2019г., що може свідчити про непродуманої цінової політики ТОВ «Примавера-Люкс» або ж про проблеми у сфері якості підприємства.

Для прийняття рішень з управління у галузі виробництва, збуту,

фінансів, інвестицій і нововведень керівництву ТОВ «Примавера-Люкс» потрібна постійна ділова поінформованість з відповідних питань, що є результатом добору, аналізу, оцінки і концентрації вихідної, сирої інформації. На рівні підприємства основу інформаційного забезпечення фінансової діяльності становлять бухгалтерські дані [17].

Стійкість фінансового положення підприємства в значній мірі залежить від доцільності і правильності вкладення фінансових ресурсів в активи. Активи динамічні за своєю природою. У процесі функціонування підприємства і величина активів, і їхня структура зазнають постійні зміни. Найбільш загальне уявлення про що мали місце якісні зміни в структурі засобів та їх джерел, а також динаміці цих змін можна отримати за допомогою аналізу балансу підприємства і його фінансової звітності.

Баланс підприємства ТОВ «Примавера-Люкс» являє собою основний фінансовий звіт дана підприємства, одна частина якого - актив - характеризує певний вид господарських засобів, а інша - пасив - характеризує джерела цих коштів [19]. Розглянемо угруповання статей балансу за ступенем їх ліквідності.

Дана таблиця дозволяє нам зробити наступні висновки про активи та пасиви підприємства ТОВ «Примавера-Люкс»:

- Активи: проглядається зменшення грошових коштів на 23,4 тис. грн у першому випадку (відносно 2019 року до 2018), та на 44,4 тис. грн у другому (відносно 2020 року до 2019). Також іде зменшення статті активу за рахунок зменшення дебіторської заборгованості: на 39,2 тис. грн (відношення 2019 року до 2018). Але можна побачити його збільшення на 6,1 (2020 р. до 2019).

- Пасиви: також спостерігається зменшення статті пасиву за рахунок розрахунків з кредиторами за послуги на 3,1 тис. грн (відношення 2019 року до 2018) та на 54,2 тис. грн (відношення 2020 року до 2019).

Тепер варто розглянути все-таки яке підприємство вважає ліквідним.

Таблиця 2.5

Групування статей активу і пасиву ТОВ «Примавера-Люкс» за їх ліквідністю

Статті балансу	Рік			Відхилення за рік	
	2018	2019	2020	19/18	20/19
Активи Найбільш мобільні активи: грошові кошти	453,8	430,4	386,0	-23,4	-44,4
Легко реалізуючі вимоги: Дебіторська заборгованість і(Σ р.160-210 ф.№1)	58,4	19,2	25,3	-39,2	+6,1
Пасиви: Короткострокові обов'язки: розрахунок з дебіторами	58,4	55,3	1,1	-3,1	-54,2

Джерело: побудовано автором

Ліквідним вважається баланс, якщо сума оборотних активів покриває суму короткострокових пасивів, тобто статей балансу, на яких відображається заборгованість підприємства, або перевищує суму пасивів

Отже, в 2018 році активи (512,2 тис. грн) перевищували пасиви (58,4 тис. грн) на 453,8 тис. грн, у 2019 році активи (449,6 тис. грн) перевищували пасиви (55,3 тис. грн) на 394,3 тис. грн, у 2020 році активи (411,3 тис. грн) перевищували пасиви (1,1 тис. грн) на 410,2 тис. грн.

Тепер слід більш детально провести аналіз ліквідності підприємства ТОВ «Примавера-Люкс» за наступними показниками:

Таблиця 2.6.

Розрахунок показників ліквідності ЗАТ ТОВ «Примавера-Люкс»

Найменування показника	Порядок розрахунку	Рік			Зміна за рік, %	
		2018	2019	2020	19/18	20/19
1.Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(ГК+ВК+ЦП) : КЗ	14,1	6,5	50,8	-7,6	+44,3
2.Коефіцієнт проміжної ліквідності	(ГК+ВК+ЦП+ДтЗ) : КЗ	16,1	6,8	54,3	-9,3	+47,5

Джерело: побудовано автором

КЗ - короткострокові зобов'язання (рядок 620)

ГК - грошові кошти (рядок 230)

ВК - валютні кошти (рядок 240)

ЦП - цінні папери (рядок 560)

ДТЗ - дебіторська заборгованість (рядок 160-210)

Отже, якщо взяти за звітний період 2018 - 2019 рр., то початок даного періоду коефіцієнт абсолютної ліквідності становив 14,1, на кінець – 6,5, тобто зміна становить 7,6. Але і це говорить про те, що підприємство ТОВ «Примавера-Люкс» досягло кредитоспроможності за цей період.

Теж сталося і в звітному періоді 2019-2020 рр., тільки ось зміна стала дорівнювати 44,3 із позначкою «+» - підприємство знову досягло кредитоспроможності.

2.2. Аналіз внутрішнього середовища туристичного підприємства «Примавера-люкс»

Проаналізуємо внутрішнє середовище компанії. Почнемо з детального аналізу управління персоналом. Для кращої мотивації персоналу та підвищення продуктивності праці варто використовувати інноваційні методи в управлінні персоналом. Звичайно нововведення не повинні проводитись раптово, без заздалегідь розроблених програм і комплексу заходів. Насамперед потрібно зацікавити працівників до змін, що будуть здійснюватися – навчанням, наданням інформації, залученням до участі у проекті, покращенням умов праці та ін.

Отже, аналіз показників руху робочої сили табл. 2.7 показав, що в 2019 році збільшилась загальна кількість звільнених працівників, і з них троє звільнилось за власним бажанням – це свідчить про негативну тенденцію

плинності кадрів. Коефіцієнт вибуття персоналу збільшився на 0,2, а коефіцієнт змінності залишився незмінним – це свідчить про вміння керівника швидко знаходити заміну звільненому працівнику. Коефіцієнт плинності у 2019 році збільшився до 0,5 одиниць, що на 0,33 більше, ніж у попередньому, разом з тим зменшився коефіцієнт стабільності до 0,5, що на 39,76% менше, ніж у попередньому.

Таблиця 2.7

Динаміка показників руху робочої сили на туристичному підприємстві «Примавера-люкс» 2019-2020 рр.

Показники	Одиниці виміру	2019	2020	Абсолютне відхилення	Темпи росту, %	Темпи приросту, %
Кількість прийнятих на роботу	Осіб	3	4	1	133	33
Загальна кількість звільнених	Осіб	3	4	1	133	33
Кількість звільнених за власним бажанням	Осіб	1	3	2	300	200
Коефіцієнт оновлення персоналу	Одиниць	0,5	0,7	0,2	140	40
Коефіцієнт вибуття персоналу	Одиниць	0,5	0,7	0,2	140	40
Коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників	Одиниць	1	1	0	100	0
Коефіцієнт змінності персоналу	Одиниць	1	1	0	100	0
Коефіцієнт плинності	Одиниць	0,17	0,5	0,33	294,1	194,1
Коефіцієнт стабільності	Одиниць	0,83	0,5	-0,33	60,24	-39,76

Джерело: побудовано автором

Загалом аналіз показує негативну тенденцію у русі кадрів, тому потрібно звернути увагу на мотивацію працівників та змінити методи управління на більш сприятливі. Можливі впровадження більш ефективних методів керівництва, які змінять тенденцію плинності кадрів на кращу та посприяють залученню нових, більш кваліфікованих працівників, а також вплинуть на мотивацію працівників, тим самим підвищать конкурентоспроможність даного туристичного підприємства.

Одним з визначальних елементів ефективної діяльності туристичного підприємства «Примавера-люкс» став його персонал. Завдяки компетентному виконанню своїх обов'язків кадровою службою підприємства, до складу його штату увійшли висококваліфіковані працівники. В їх володінні знаходяться необхідні знання, вміння та досвід, що здатні забезпечити зразкові результати функціонування організації. Це частково можна пояснити тим, що більшість підлеглих здобули профільну вищу освіту, а це, безперечно, має лише позитивний вплив, адже дає змогу стверджувати про високі показники кваліфікації та компетентності в сфері туризму.

Варто зазначити також і те, що яким би рівнем професіоналізму не відрізнявся колектив, та це не може застрахувати його від проблем дисциплінарного характеру, адже їх підґрунтям є не розумові здібності, а особливості характеру, темпераменту та індивідуальність кожного працівника, для контролю яких, необхідно докласти чимало зусиль.

Адміністрація туристичного підприємства «Примавера-люкс» в якості засобів впливу на дисципліну трудового колективу користується базовими методами управління. Його використання відіграє важливу роль для діяльності даного підприємства. В основі лежить визначення основного курсу діяльності підприємства, на який керівництво координує персонал, але з обов'язковим врахуванням індивідуальних потреб і цінностей підлеглих.

Оцінка ефективності праці менеджера, у свою чергу, є комплексним процесом і складається з наступних етапів:

- оцінка особистого вкладу менеджера в діяльність організації;
- оцінка ефективності використання робочого часу менеджера;
- оцінка результатів роботи менеджера;
- оцінка змісту праці менеджера.

Таблиця 2.8

Показники оцінки якісних показників ефективності менеджменту підприємства «Примавера-люкс» в 2018-2020 роках

Показники	Роки			Абсолютний приріст	
	2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019
Рівень керованості	9,00	9,60	10,42	0,60	0,82
Коефіцієнт раціональності структури	0,30	0,39	0,41	0,09	0,02
Ступінь централізації управлінських функцій	2,11	1,60	1,31	-0,51	-0,29
Співвідношення кількості лінійного та функціонального персоналу	0,29	0,30	0,27	0,01	-0,03
Ступінь формалізації праці менеджерів	0,28	0,33	0,49	0,05	0,16
Коефіцієнт цілеспрямованості структури управління	0,75	0,70	0,77	-0,04	0,07
Коефіцієнт дублювання функцій	0,60	0,94	1,43	0,34	0,49
Коефіцієнт глибини спеціалізації управлінських робіт	0,79	0,89	0,92	0,10	0,02
Коефіцієнт надійності структури управління	1,32	0,95	0,64	-0,37	-0,31

Джерело: розраховано автором

За даними табл. 2.8 можемо зробити висновок, що рівень керованості на підприємстві мав динаміку до зростання із 9 до 10,42. Зростання рівня керованості на підприємстві свідчить про зростання кількості підлеглих у керівника.

Зростання коефіцієнту раціональності структури в динаміці на підприємстві свідчить про зменшення фактично наявного персоналу. Так в динаміці на підприємстві показник зріс в 2019 році на 0,09, а в 2020 році – на 0,02 і становитиме відповідно 0,39 та 0,41.

Таблиця 2.9

Динаміка показників ефективності використання трудових ресурсів «Примавера-люкс» 2019-2020 рр. [15]

Показники	Одиниці виміру	2019	2020	Абсолютне відхилення	Темпи росту, %	Темпи приросту, %
Продуктивність праці	Чол./тис. грн	304,2	333,4	29,2	109,6	9,6
Трудомісткість	Чол./тис. грн	0,0033	0,003	-0,0003	90,9	-9,1
Рентабельність трудових ресурсів	%	11 164	14 091	2 927	126,2	26,2

В табл. 2.9 показана динаміка факторів що впливають на ефективність управління трудовими ресурсами. Серед них продуктивність праці, рентабельність та трудомісткість трудових ресурсів. Трудомісткість визначає ефективність використання одного з головних виробничих ресурсів — робочої сили. Ще одним із важливих показників економічної ефективності, що відображає кінцеві фінансові результати діяльності туристичного підприємства, є рентабельність. Вона дозволяє робити висновок про те, який процент принесе вкладений у нього капітал [18].

В результаті аналізу показників ефективності використання трудових ресурсів, можна сказати, що продуктивність праці має тенденцію до зменшення. Отже, можна зробити висновки, що підприємство працює ефективно та стабільно. Зміна трудомісткості з кожним роком зменшується (2018р. - 0,0033, 2016 р.- 0,003). Зміна рентабельності має тенденцію до зменшення.

Для характеристики ефективності господарської діяльності необхідно проаналізувати структуру туристичних потоків (табл.2.10).

Як видно з табл. 2.10, структура потоку туристів за 2017 - 2020 рр. не змінилася. Метою туристичних поїздок був відпочинок і екскурсії. У 2019 році потік туристів підприємства ТОВ «Привавера-Люкс» по цілях поїздок розподілився по двох напрямках: лікувально-оздоровчим (6 осіб) і туризм з метою відпочинку (3433 особи). Частка лікувально-оздоровчого туризму в загальній структурі потоку туристів склала 0,17%, а туризму з метою відпочинку – 99,83%.

Таблиця 2.10

**Структура та аналіз потоку туристів ТОВ «Привавера-Люкс» за
2017 - 2020 рр.**

№ п/п	Показник	Роки				Відхилення (+/-)		
		2017	2018	2019	2020	18/17	19/18	20/19
Структура потоку туристів за цілями та віком								
1	Розподіл туристів по цілях, зокрема, осіб.:	3681	3145	3439	1533	-536	+294	-1906
	Службовим	-	-	-	30			+30
	Лікувально-оздоровчим	-	-	6	-		+6	-6
	Відпочинок	3681	3145	3433	1703	-536	+288	-1730
	Спортивний туризм	-	-	-	70			+70
2	Розподіл туристів за віком, зокрема, осіб.:	1486	1503	1796	697	+17	+293	-1099
	до 14 років;	201	418	319	190	+217	-99	-129
	15- 17 років;	118	221	522	100	+103	+301	-422
	18-28 років	1167	864	955	407	-303	+91	-548
Аналіз туристичних потоків по видах туризму								
1	Виїзний туризм, осіб.	2373	1948	2357	984	-425	409	-1373
	Внутрішній туризм, осіб.	1308	1197	1082	549	-111	-115	-533
	Разом, осіб.	3681	3145	3439	1533	-536	294	-1906
2	Виїзний туризм, туроднів	28382	24871	20737	11445	-3511	-4134	-9292
	Внутрішній туризм, туроднів	6931	7054	6134	3352	123	-920	-2782
	Разом, туроднів	29649	31925	26871	14797	2276	-5054	-12074

Джерело: побудовано автором

Перспективними туристичними напрямками в ТОВ «Примавера-Люкс» вважаються тури до Італії, Об'єднаних Арабських Еміратів, Таїланду, Туреччини, Швейцарії. Авіаперельоти здійснюються на літаках компаній, з якими у підприємства є договір. Крім того, партнером ТОВ «Примавера-Люкс» є страхова компанія «Остра-Київ». Поміщені угоди про банківське обслуговування з комерційними банками.

З приведених даних таблиці виходить, що в 2018 році обслуговано 3145 туристів, а до 2019 року ця кількість зросла на 91,45% і склало 3439 людину. За аналізований період спостерігалось збільшення як виїзного, так і внутрішнього туризму. Якщо в 2017 році кількість мандрівників за рубіж складала 1882 людини, то вже в 2019 році цей показник зріс на 79,8%.

Аналіз туристів по вікових категоріях показав, що туристичними послугами ТОВ «Примавера-Люкс» в 2018 і 2020 роках активно користувалася молодь (57,48% і 53,17% відповідно), друге і третє місце ділили діти (27,8% і 17,7% відповідно) і підлітки (14,7% і 29,06% відповідно).

Особлива увага в аналізі туристичних потоків ТОВ «Примавера-Люкс» по видах туризму слід обернути на те, що відсутні показники в'їзного туризму за 2017 - 2020 рр. Це говорить про те, що жоден іноземний турист не був обслужений туристичним підприємством.

Така ситуація відбилася і на показнику кількості туроднів по виїзному туризму, про що свідчить його підвищення з 23809 туроднів в 2017 році до 24871 туроднів в 2018 році, а ось в 2019 році цей показник в порівнянні з 2018 роком знизився до 20373 туроднів. Темп зростання в 2018 році склав 87,6%, але в 2019 році об'єм послуг зменшився на 4,9% в порівнянні з показником 2004 року.

Як видно з табл. 2.9 показників внутрішнього туризму не істотно змінилися. 1197 громадян України в 2018 році здійснили туристичні маршрути усередині країни.

Об'єм наданих ним послуг склав 2449,5 тис.грн. із загальною кількістю

туроднів 7054. У той же час в 2019 році 1082 людини зробили поїздки по території України (на 9,6% менше, ніж в попередньому році), що склало 6134 туроднів з об'ємом наданих послуг 2124,4 тис.грн.

2.3. Оцінка зовнішнього середовища та конкурентної позиції туристичного підприємства «Примавера-люкс»

На підставі профілю макросередовища туристичного підприємства ТОВ «Примавера-Люкс», складемо перелік можливостей і погроз в макросередовищі підприємства (табл. 2.11).

Аналіз споживачів. Для характеристики споживачів необхідно провести сегментацію ринку, тобто це розбиття ринку на чіткі групи покупців для кожної з яких необхідно розробляти окремий товар або комплекс маркетингу.

Таблиця 2.11

Перелік можливостей і погроз в макросередовищі ТОВ «Примавера-Люкс»

Можливості	Погрози
Сприятлива законодавча база, тобто введення в дію нового закону "Про туризм" з доповненнями і змінами	Низький рівень доходів споживачів
	Збільшення рівня інфляції
	Несприятливі демографічні зміни
Зниження податкових ставок	Введення обмежувального режиму з деякими країнами (Болгарія, Польща) через COVID-19
Зниження вартості виїзного турпродукту	Економічна криза

Джерело: побудовано автором

Для підприємства, що вивчається, зробити вивід про кон'юнктуру ринку досить складно. Попит і пропозиція постійно коливається залежно від різних умов, що відбуваються в зовнішньому середовищі. Так, з введенням візового режиму для Польщі і Болгарії, ускладнилася операція оформлення

документів, а, отже, підвищилася ціна путівки.

За наслідками оцінки зробимо аналіз можливостей підприємства задовольнити потреби, вимоги і смаки покупців і його можливість розширити круг потенційних споживачів, а також виявимо можливості і небезпек для підприємства в результаті його взаємодії із споживачами (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Перелік можливостей і погроз ТОВ «Примавера-Люкс» в
результаті його взаємодії із споживачами**

Можливості	Небезпеки
1.Виявлення тенденції зростання цільового ринку 2.Виявлення потенційного попиту 3.Высокая ступінь прихильності покупців товарам підприємства 4.Обмежена можливість покупців у виборі інших продавців 5.Висока чутливість покупців до реклами, різних дій із стимулювання збуту 6.Сприятливе відношення покупців до інноваційних вирішень підприємства в області асортиментної політики	1.Високий ступінь мінливості потреб, вимог і смаків покупців 2.Значна привабливість цільового сегменту для конкурентів 3.Слабка здібність підприємства до ефективного функціонування в привабливому ринковому сегменті 4.Низький рівень інформованості покупців про товари підприємства 5.Низький ступінь задоволеності покупців товарами (сервісом) підприємства 6.Висока чутливість покупців до ціни 7.Збільшення числа скарг з боку покупців 8.Зниження купівельної здатності 9.Зниження попиту покупців на товари підприємства 10.Виявлення незадоволеного попиту покупців 11. Невідповідність асортименту (якості) товарів вимогам покупців.

Джерело: побудовано автором

На основі виконаного аналізу складемо профіль покупців для даного підприємства (рис. 2.2 і 2.3). Покупці – чоловіки і жінки у віці від 25 до 65 років з рівнем доходу від 15000 гривень в місяць, від 30 до 45 років з рівнем доходу до 15000 гривень в місяць, що проживають переважно в міській місцевості і що мають повну сім'ю. Це школярі, студенти, домогосподарки, робочі і службовці, що проживають в прилеглих районах, а також студенти і службовці з дальніх районів.

20-30 років	30-45 років	45-65 років	
			до 45000 грн
			25000-45000 грн
			від 25000 грн

Рис. 2.2. Профіль покупців за віком і доходам

Джерело: побудовано автором

	сім'я з 1 дитиною	сім'я з 2 дітьми	сім'я з 3 дітьми і більш	
				обласне місто
				міста обласного підпорядкування
				ПГТ
				Селище

Рис 2.3. Профіль покупців по складу сім'ї і місця мешкання

Джерело: побудовано автором

На ринку турпослуг м. Львів і області має місце жорстка конкуренція (рис.2.7.), з низькими вхідними бар'єрами для нових конкурентів. Рівень конкуренції зростає в результаті повільного зростання попиту на турпродукт, сезонного коливання і недостатньою диференційовані послуг. На ринку спостерігається нецінова конкуренція. Ціни у підприємств, що пропонують аналогічні туристичні продукти, коливаються в межах 0,5-2%. Конкурентна перевага досягається в основному за рахунок ефективнішої реклами і стимулювання збуту, створення репутації.

Останнім етапом проведення SWOT-аналізу є підведення результатів аналізу та складання на цій основі матриці SWOT. Дана матриця дозволяє виявити склад факторів зовнішнього, так внутрішнього середовища, оцінити характер і інтенсивність їх змін, а також визначити сферу їх впливу на конкретні елементи досліджуваного туристичного підприємства. Така діагностика дозволить керівництву туристичного підприємства виявити

стратегічний потенціал підприємства, розробити поточні попереджувальні заходи, які знижують загрози, розробити генеральну стратегію.

Внутрішнє середовище робить постійний і безпосередній вплив на функціонування підприємства й становить систему ситуаційних чинників усередині підприємства.

Для підведення підсумків SWOT-аналізу складемо матрицю – SWOT (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Матриця погроз і можливостей для підприємства ТОВ
«Примавера-Люкс»**

		Можливості	Погрози
		1. Зниження вартості на турпродукт підприємства 2. Довгострокові відносини з партнерами	1. Економічна криза 2. Висока залежність від покупців 3. Погрози з боку конкурентів
Сила	1. Високий імідж в очах споживачів і партнерів. 2. Висока частка на ринку області	Сив 1. Підтримувати високий імідж підприємства за рахунок технічних нововведень. 2. Підтримувати високий імідж підприємства, націлений на підвищення попиту на якісні турпослуги. 3. Підтримувати високий імідж підприємства, укладаючи нові контракти і зберігаючи старі відносини з висококласними постачальниками. 4. Знижувати собівартість турпослуг і покращувати їх якість шляхом впровадження у виробництво передових технологій. Формувати цінову політику з урахуванням еластичності попиту. 5. Укладення нових договорів на вигідніших для підприємства умовах (надання пільг з боку постачальників)	Сиу 1. Забезпечити конкурентні переваги, отже, і стабільність розвитку підприємства за рахунок високого іміджу. 2. Стимулювати збут споживачів по засобах маркетингових заходів, заснованих на високій репутації. 3. Проводити маркетингові дослідження ринку, розробляти стратегічні плани розвитку підприємства. 4. Забезпечити конкурентні переваги за рахунок повної відповідності ціни і якості. 5. Вивчення підприємств - конкурентів, здійснення контролю над якістю послуг, при щодо низьких цінах. 6. Розширення асортименту турпослуг, що надаються.

Слабкість	1. Відсутність служби маркетингу 2. Збитковість діяльності	Слв 1.Збільшувати попит на формовані турпакети. 2.Підтримувати попит на турпослуги підприємства, шляхом застосування широкої цінової політики. 3.Укладення пільгових договорів з постачальниками і надання пільг постійним клієнтам.	Слу 1..Формувати асортимент на основі маркетингових досліджень конкурентів. 2. Проводити маркетингові дослідження ринку і регіональну рекламну компанію. 3. Активно розширювати посередницьку мережу. 4. Диверсифікувати діяльність. 5. Проведення антикризових заходів.
-----------	---	---	---

Джерело: побудовано автором

Проаналізувавши зовнішній і внутрішній потенціал підприємства, визначимо конкурентний потенціал ТОВ «Примавера-Люкс» шляхом виставлення оцінки кожному показнику. Дані відобразимо в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

**Оцінка конкурентного потенціалу туристичного підприємства
ТОВ «Примавера-Люкс»**

Елементи конкурентного потенціалу	Резерви підприємства	Бали				
		1	2	3	4	5
<i>Внутрішній потенціал</i>						
1. Організаційно-управлінський	- стиль управління					*
	- структура управління		*			
2. Фінансово-економічний	- власний капітал				*	
	- позиковий капітал			*		
	- фінансова стійкість					*
	- фінансова автономія					*
	- забезпеченість власними джерелами засобів				*	
3. Інноваційний	- унікальність пропозиції					*
	- ступінь сегментації ринку	*				
5. Ринково - збутовою	- наявність власної мережі збуту			*		
	- рекламна діяльність				*	
Соціальний	- морально-психологічний клімат				*	
	- сумісність працівників					*
	- система підбору персоналу				*	
РАЗОМ	54					
<i>Зовнішній потенціал</i>						
1. Культурний	- прихильність населення до культурних традицій		*			
	- стан культурних цінностей		*			

2. Природно - рекреаційний				*		
3. Зовнішньоекономічний	- міждержавні договори і союзи		*			
2. Екологічний	- зростання забрудненості середовища		*			
3. Соціальний	- зміна в народжуваності	*				
	- темпи старіння населення	*				
	- підвищення освітнього рівня				*	
4. Політичний	- законодавство в області туризму			*		
	- стабільність політичної ситуації				*	
	- наявність і активність суспільних і політичних сил		*			
РАЗОМ		25				
Конкурентний потенціал		79				

Джерело: побудовано автором

Максимальна кількість балів 125. Туристичне підприємство ТОВ «Примавера-Люкс» володіє конкурентним потенціалом в 79 балів, що є оцінкою вище середнього. Як видно з таблиці підприємство є залежним від зовнішнього середовища. Проте при високому внутрішньому потенціалі воно буде здатне протистояти негативним чинникам зовнішнього середовища.

Для виявлення еталонних підприємств для туристичного підприємства ТОВ «Примавера-Люкс» обертаємо увагу на такі обставини: ТОВ «Примавера-Люкс» є туристичним оператором, частка ринку туристичних послуг м. Львів складає 0,5%. Основними конкурентами ТОВ «Примавера-Люкс» є великі туристичні підприємства, такі як "Віват", "Люкстур Онлайн", "Місто Тревел", і так далі які пропонують ідентичні туристичні послуги.

Велику частину ринку займають іноземні туроператори «Гез-тур», «Тур-Тес», «Анекс-тур», які володіють такими конкурентними перевагами як власні готелі в країнах прийому туристів, чартерні програми, досвід роботи на іноземних ринках (Туреччина, Єгипет).

ТОВ «Примавера-Люкс» має високу ринкову частку, яка знаходиться на рівні трьох найбільших конкурентів. Одним з показників тих, що

впливають на долю ринку була прихильність споживачів даному підприємству. Існуючи на туристичному ринку України вже більше 50 років ТОВ «Примавера-Люкс» має (по оцінках керівництва підприємства) близько 2000 тис. постійних клієнтів, які щорічно користуються послугами підприємства.

Таким чином, виберемо для подальшого аналізу такі підприємства-конкуренти: ТОВ "Віват", ТОВ "Люкстур Онлайн", ТОВ "Місто Тревел", ТОВ "Комфорт-тур". На другому етапі визначаються критерії, за якими проводитиметься зіставлення діяльності підприємств. Виберемо наступні дев'ять критеріїв: імідж підприємства, кваліфікація персоналу, розміщення туристичного підприємства, якість продукції, рівень ціни, рекламна підтримка, рівень обслуговування, використання сучасних технологій, асортименти послуг.

За розміщенням та напрямками туристичних послуг, найбільш активним конкурентом для ТОВ «Примавера-Люкс» є туристичне підприємство ТОВ «Комфорт-тур». Запропоновані критерії мають різний характер вимірювання, тому пропонується звести їх оцінку до єдиного показника. Єдиним показником може виступати бальна оцінка за допомогою експертного методу (максимальний бал - 10). У таблиці представлені результати експертної оцінки підприємств-конкурентів по дев'яти критеріях (середній бал розрахований методом середньої арифметичної).

Проведене дослідження показує, що туристичне підприємство ТОВ «Комфорт-тур» є активним конкурентом ТОВ «Примавера-Люкс». Проте цей метод оцінки не дає повного уявлення про конкурентів і підприємства і його конкурентоспроможності. Для докладнішого вивчення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Примавера-Люкс» порівняний його діяльність з діяльністю туристичного ТОВ «Комфорт-тур» і побудуємо профіль полярності.

Таблиця 2.15

Результати експертної оцінки підприємств-конкурентів

Показники	Підприємства-конкуренти	
	ТОВ «Примавера-Люкс»	ТОВ «Комфорт-тур»
Якісні показники		
Широта асортименту послуг	10	10
Якість обслуговування клієнтів	9	8
Рівень цін	10	10
Система знижок	8	9
Надання інформації	9	7
Рівень супровідних послуг	8	9
Рівень кваліфікації персоналу	10	9
Розміщення підприємства	10	10
Імідж підприємства	10	10

Джерело: побудовано автором

Аналогічним чином ми проводимо розрахунок і порівняння кількісних і якісних показників туристичного підприємства «Примавера-Люкс».

Таблиця 2.16

Характеристика основних показників підприємств – конкурентів

Показники	ТОВ «Примавера-Люкс»	ТОВ «Паспорт – Плюс»
Кількісні показники		
Кількість обслугованих туристів за 2020 рік, осіб	1533	476
Чистий дохід від реалізації послуг, тис.грн	819,00	238,20
Чистий прибуток (збиток), тис.грн	0,40	2,00
Рентабельність діяльності, %	0,08	0,84

Джерело: побудовано автором

За допомогою рекомендованої шкальної оцінки (табл.2.17) виразимо кількісні показники діяльності туристичних підприємств за допомогою бальних оцінок (табл.. 2.18).

Таблиця 2.17

Шкала оцінки кількісних показників конкурентоспроможності в балах

Показники	Бали									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Кількість обслугованих туристів, осіб	до 700	700-800	800-900	900-1000	1000-1100	1100-1200	1200-1300	1300-1400	1400-1600	Більш 1600
Чистий дохід від реалізації послуг, тис.грн	до 150	150-250	250-300	300-350	350-400	400-450	450-500	500-550	550-600	600
Чистий прибуток (збиток), тис.грн	до 2	2-5	5-8	8-9	9-10	10-11	11-12	12-13	13-14	14-15
Рівень рентабельності, %	до 0,1	0,1-0,5	0,5-1	1-1,5	1,5-2	2-2,5	2,5-3	3-3,5	3,5-4	4-4,5

Джерело: побудовано автором

Виходячи з отриманих результатів порівняння кількісних і якісних показників туристичної фірми ТОВ «Примавера-Люкс» з показниками підприємств – конкурентів, побудуємо профіль полярності для порівняння конкурентоспроможності.

Таблиця 2.18

Оцінка конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Примавера-Люкс»

Показники оцінки	Оцінка в балах	
	ТОВ «Паспорт – Плюс»	ТОВ «Примавера-Люкс»
<i>Кількісні показники</i>		
Кількість обслугованих туристів за 2020 рік	1	9
Чистий дохід від реалізації послуг	2	10
Чистий прибуток (збиток)	2	1
Рентабельність діяльності	1	1

Джерело: побудовано автором

На основі даних показників складемо профіль діяльності підприємств конкурентів (табл.2.19).

Таблиця 2.19

Профіль діяльності підприємств конкурентів

Показники	Комфорт-тур										Примавера-Люкс										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Кількість обслугованих туристів за 2020 рік	+																			+	
Чистий дохід від реалізації послуг		+																			+
Чистий прибуток (збиток)		+									+										
Рентабельність діяльності	+										+										
Широта асортименту послуг									+												+
Якість обслуговування клієнтів								+												+	
Рівень цін									+												+
Система знижок									+											+	
Надання інформації								+												+	
Рівень супровідних послуг					+															+	
Рівень кваліфікації персоналу									+												+
Розміщення підприємства									+												+
Імідж підприємства									+												+

Джерело: побудовано автором

Після складання профілю діяльності підприємств конкурентів складемо шкалу полярності (табл.2.20).

На основі профілю полярності можна зробити наступні висновки. Сильні сторони ТОВ «Примавера-Люкс» в порівнянні з конкурентом – це кількість клієнтів та чистий дохід від реалізації туристичних послуг, а слабкі – система знижок і рівень супровідних послуг, серед кількісних показників, це рівень прибутку.

Профіль полярності конкурента

Показники	ТОВ «Примавера-Люкс»																				
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Кількість обслугованих туристів за 2020 рік																					
Чистий дохід від реалізації послуг																					
Чистий прибуток (збиток)																					
Рентабельність діяльності																					
Широта асортименту послуг																					
Якість обслуговування клієнтів																					
Рівень цін																					
Система знижок																					
Надання інформації																					
Рівень супровідних послуг																					
Рівень кваліфікації персоналу																					
Розміщення підприємства																					
Імідж підприємства																					

Джерело: побудовано автором

У зоні рівності знаходяться такі показники як чистий прибуток, асортимент послуг, рівень цін, розміщення підприємств, імідж підприємств. Таким чином, туристичне підприємство ТОВ «Примавера-Люкс» є дійсним конкурентом для підприємства ТОВ «Комфорт-тур». Перевагами цього способу оцінки конкурентоспроможності є те, що з його допомогою можна оцінити всі області в діяльності підприємств. І важливою гідністю цього методу є його наочність. Проте утруднення виникає при аналізі показників. Так, не враховується важливість порівнюваних показників, і через це можуть бути зроблені помилкові виводи. Для того, щоб уникнути цієї ситуації,

привласнимо кожному показнику його вагу, тобто важливість цього показника по відношенню до інших показників.

Таблиця 2.21

Оцінка конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Примавера-Люкс»

Показники оцінки	Оцінка в балах	
	ТОВ «Комфорт-тур»	ТОВ «Примавера-Люкс»
<i>Кількісні показники</i>		
Кількість обслугованих туристів за 2020 рік	1	9
Чистий дохід від реалізації послуг	2	10
Чистий прибуток (збиток)	2	1
Рентабельність діяльності	1	1
РАЗОМ	6	21
<i>Якісні показники</i>		
Асортимент послуг	10	10
Якість обслуговування клієнтів	8	9
Рівень цін	10	10
Система знижок	9	8
Надання інформації	7	9
Рівень супровідних послуг	9	8
Рівень кваліфікації персоналу	9	10
Розміщення підприємства	10	10
Імідж підприємства	10	10
РАЗОМ	82	84
Інтегральний показник конкурентоспроможності	88	105

Джерело: побудовано автором

Виходячи з отриманих даних, видимий що, як і в попередньому способі оцінки, кількісні показники туристичної фірми ТОВ «Примавера-Люкс» перевищують відповідні показники фірми «Комфорт-тур». Проте різниця складає 17 балів, тоді як за якісними показниками ТОВ «Примавера-Люкс» перевершує свого конкурента на 2 бали.

Висновки до розділу 2

Таким чином, туристичне підприємство «Примавера-люкс» є успішним туристичним підприємством, яке працює на туристичному ринку Львівській області. Основним завданням системи менеджменту туристичної фірми “Примавера-тур” є організація виробництва турпродукту з урахуванням потреб споживачів на основі наявних ресурсів, для забезпечення рентабельності діяльності організації. Внаслідок карантинних обмежень через COVID-19 ключові показники компанії погіршилися, але злагоджена робота персоналу є запорукою успіху підприємства в посткарантинний період. Оцінка процесу формування туристичного продукту показала, що керівництвом оптимізуються витрати часу на обслуговування туристів,.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРІВ «ПРИМАВЕРА-ЛЮКС»

3.1. Самоменеджмент як напрям удосконалення організації праці на підприємстві «Примавера-Люкс»

Аналіз туристичного підприємства «Примавера-люкс» показав, що підприємство використовує традиційні способи організації праці менеджерів. У той же час, для покращення ефективності праці менеджерів в туристичній сфері, підприємства все частіше починають впроваджувати самоменеджмент у своїх організаціях, підвищуються вимоги до менеджерів туристичної індустрії. В такій ситуації, пропонується такий напрям удосконалення організації праці на підприємстві як самоменеджмент. Розглядаючи специфічні особливості впровадження самоменеджменту в індустрії туризму, передусім варто зупинитися на особливостях самої індустрії туризму. Тут треба виділити дві основні особливості:

1. Велика залежність результатів діяльності підприємств туристичної індустрії від «людського чинника». Безпосередній особистий контакт споживача і виробника послуг обумовлює сильну залежність якості надання послуг від якісного складу трудових ресурсів підприємства і зумовлює провідну роль кваліфікації і професійної майстерності безпосередніх виконавців трудового процесу у сфері послуг.

2. Специфічність вимог до фахівця в туристичній компанії. Поняття «менеджер» у туристичному бізнесі, і особливо в туристичному агентстві, досить розтяжне, не схоже з класичним розумінням, прийнятим у науковому управлінні. Принципова відмінність у тому, що, як правило, у туристичному бізнесі основним об'єктом управління «менеджера» не є персонал. Незважаючи на цей факт, від менеджера (у класичному визначенні – фахівця з туризму) вимагається не лише чітке виконання посадових інструкцій, але і

самостійна ініціатива, ухвалення рішень, розподіл ресурсів, перейняття на себе відповідальності. Фахівець з туризму приймає самостійні рішення, цілком організовує увесь процес своєї роботи з клієнтами, партнерами і інформацією в цілому. Таким чином, ефективність діяльності фахівця з туризму залежить від його вміння управляти собою, власними ресурсами (часом, інформацією, інтелектом, навичками тощо), здатності удосконалюватися, нарощувати свій потенціал. Проведений аналіз методик управління часом дозволяє виділити такі основні етапи використання самоменеджменту в практичній діяльності [27]:

1. Першим кроком при створенні ефективної системи управління власним часом для керівника є визначення цілей діяльності як на короткий, так і на тривалий період.

2. Другий етап – інвентаризація часу, хронометраж. Облік часу повинен завжди доповнюватися систематичним аналізом, що дозволяє оцінити рівень організації часу. Основним методом аналізу є порівняння фактичних витрат часу по кожному виду робіт з нормативними.

3. Завершальний етап – планування завдань і управління пріоритетами. Дуже корисно відзначити в ньому головне і почати роботу саме з найважливіших, більш пріоритетних завдань. Після опанування простих методів планування можна переходити до складніших форм управління завданнями, якщо їх буде потрібно конкретному менеджеру. Ефективність праці можна досягти за рахунок реалізації унікальних індивідуальних здатностей працівників, зокрема їх знань, умінь, навичок, особистісних властивостей, що виявляються в їх організаційній поведінці. До того ж слід враховувати, що реалізація індивідуальних властивостей працівників і усіх його компетенцій може відбуватися по різному, у залежності від обставин, що склалися у підприємстві. Таким чином, у сучасних умовах виникає об'єктивна потреба, по-перше, у дієвій оцінці компетенцій працівників, що дозволять досягти цілей підприємства і самих працівників; по-друге, у

створенні таких організаційних умов, які дозволять реалізувати потенціал працівників якнайкраще та у повному обсязі; по-третє, у формуванні таких програм розвитку персоналу, які будуть сприяти удосконаленню існуючих і культивуванню відсутніх, але потрібних підприємству компетенцій працівників. З нашої точки зору, зазначені завдання можна вирішити за допомогою розробки і впровадження дієвої моделі компетенцій працівників у підприємствах. Ефективність реалізується за допомогою задоволення інтересів і потреб персоналу (можливість особистої самореалізації, оплата праці, її зміст, задоволеність спілкуванням з колегами тощо). До того ж соціальна ефективність має два основних виміри: орієнтація на роботу і орієнтація на відносини з іншими людьми. Саме орієнтація на досягнення соціальної ефективності є основою формування моделі компетенцій персоналу. Так, застосування маркетингового підходу до формування моделі компетенцій персоналу полягає у чіткому визначенні стану і напрямів розвитку якостей та поведінкових характеристик персоналу, які необхідні для реалізації стратегії підприємства, а також досягненні цілей працівників, задоволенні їхніх інтересів та потреб. У свою чергу для її оцінки застосовувалися такі показники, як: професійні знання, уміння, навички, досвід.

Як показали дослідження, складність і змістовність управлінських функцій, специфіка управлінської праці, обумовлюють вимоги, що ставляться до сучасних менеджерів. У численних соціологічних дослідженнях наводяться різні набори якостей, необхідних менеджерам, з поміж яких можна сформулювати визначення ефективного управління, яке потребує наявності у менеджерів таких навичок і здібностей:

- уміння управляти собою.
- наявність чітких особистих цінностей.
- здатність встановлювати чіткі особисті цілі.
- здатність до постійного особистого саморозвитку.

- навички вирішувати проблеми.
- творчість та здатність до інновацій.
- здатність впливати на оточуючих.
- здатність керувати.
- вміння навчатися і розвиватися
- здатність формувати і розвивати ефективні робочі групи.

Беручи до уваги перелічену низку якостей потрібно зазначити, що для забезпечення їх виконання необхідною є ефективна організації праці менеджера, яка справляє великий вплив на продуктивність діяльності персоналу, а також на ефективність діяльності підприємства в цілому.

Організація праці менеджера - використання ефективної системи прийомів і методів особистої роботи на базі раціональної організації робочого місця, створення оптимальних умов праці та відпочинку, планування робочого дня та ліквідації нераціональних етапів виконання робіт та операцій. На організацію праці менеджера впливають: стиль роботи, що використовуються форми і методи управління колективом, рівень керівництва, технічне оснащення робочого місця та інші фактори.

Отже, ефективність роботи підприємства багато в чому визначається ефективністю повсякденної роботи менеджера. У свою чергу ефективність його діяльності забезпечується раціональною організацією праці .

Організація процесів праці менеджера включає проектування і впровадження раціональних систем і методів виконання покладених на нього функцій з урахуванням застосування необхідних технічних засобів і припускає певний ступінь регламентації праці за змістом і часом. Це забезпечує необхідний порядок і організованість при виконанні менеджером посадових обов'язків, при прийнятті та реалізації управлінських рішень.

Для того щоб удосконалити працю менеджера підприємства «Примавера-люкс» потрібно дотримувати наступних принципів роботи:

1. Виявлення активності.

Положення про активізацію діючого суб'єкта (мабуть, найбільш важливе положення всієї теорії ефективної організації діяльності) полягає у прагненні вести себе активно, як можна більш енергійно. А це означає: використовувати всю енергію, необхідну для виконання завдань; не економити довільних імпульсів; якомога більше напружувати увагу; залучати в рух залежні від нас органи, інструменти і т. д.; надавати механізмам всю необхідну свободу руху і в найбільш повному обсязі користуватися нею; не дозволяти залежним від нас процесам протікати без нашого керівництва, розвивати ініціативу.

2. Виконання в першу чергу найважливішої роботи.

Насамперед, у процесі трудової діяльності менеджер повинен орієнтуватися на виконання самої важливої роботи і використовуйте свій час найбільш продуктивно для вирішення дійсно важливих завдань. Для цього рекомендується визначати ті види робіт, які менеджер виконує найкраще, і планувати їх на найменш продуктивний час дня, залишивши дійсно продуктивний час на вирішення завдань більш трудомістких і складних. У своїй трудовій діяльності менеджер повинен враховувати наступне: у кожную роботу необхідно входити поступово і систематично збільшувати свої зусилля. Обумовлюється це тим, що успіх розумової праці може бути забезпечений лише тоді, коли працівник поступово включається в нього, а не напружує з самого початку всі свої сили. Умовою високої продуктивності є рівномірна і ритмічна робота.

3. Складання бюджету часу.

Складання реального бюджету продуктивного робочого часу менеджера - необхідний елемент плану розумного його використання, який передбачав би додаткові цілі на випадок дострокового виконання або зриву спочатку запланованих робіт. При цьому необхідно враховувати, що ефективна праця менеджера вимагає чіткої системи організації і планування роботи, розподілу її в часі і ясного уявлення про цілі, які повинні бути

досягнуті в процесі роботи колективу і особисто менеджера.

4. Гнучке планування часу.

Користуючись цим принципом, необхідно прагнути до того, щоб певні моменти щоденної програми менеджера були внесені до розпорядку дня. Такі моменти залежать від специфіки роботи менеджера. Однак при плануванні завдань, що вирішуються безпосередньо менеджером і членами колективу, не слід строго регламентувати виконуваними ними роботи. Необхідно чекати від членів колективу досягнення поставленої мети, не обмежуючи регламентом способу досягнення цієї мети. У цьому випадку спосіб виконання завдань залишиться повністю у власній компетенції виконавця, що з'явиться в деякій мірі умовою розвитку її творчих здібностей.

5. Мінімізація інтервенції.

Мінімізація інтервенції (втручання), як один з напрямків економізації дій та їх подальшого вдосконалення, обумовлена необхідністю зняття напруги організаторської діяльності менеджера, що виражається в постійному інтенсивному і напруженому впливі на працівників у вигляді наказів, що викликають високий ступінь напруженості і нервозності у взаєминах. Вона передбачає необхідність розвитку взаємодії окремих працівників, пов'язаних єдиним предметом праці, взаємодопомоги та товариського співробітництва.

6. Обмеження кількості рішень.

Менеджер повинен обмежувати кількість рішень виходячи з практичного аналізу, для чого повинен вивчати і аналізувати свої робочі звички, прийоми і встановлювати витрати часу по них. Це дозволить менеджеру розкрити серйозні упущення у використанні свого часу у зовсім несподіваних місцях. Потрібно відбирати прийняті, але як виявляється згодом непотрібні рішення, встановлювати витрати часу на осмислення фактів непотрібних у роботі, відбирати передчасні і непродумані рішення. Виконуючи цю роботу, потрібно враховувати, що багато менеджерів,

намагаючись підчас довести свою здатність швидко все вирішувати і робити, часто відволікаються від виконання своїх обов'язків для вирішення будь-яких інших питань, які не відносяться до основної проблеми на даний момент.

Отже, задля ефективної організації праці менеджера на туристичному підприємстві потрібно дотримуватися наступних принципів самоменеджменту та основних вимог до роботи у команді:

- визначення пріоритетності виконання планових завдань;
- самоменеджмент стосується не лише організації робочого часу, а й обстановки робочого місця, спілкування з колегами по роботі тощо, тому доцільно буде провести аналіз всіх факторів, які впливають на роботу менеджера;
- менеджер має використовувати методи гнучкого планування без жорстких параметрів часу, орієнтуватися, реагувати на зміну ситуацій і не заганяти себе в жорсткі рамки плану;
- менеджер має вміти збалансувати як роботу за планом, так і спонтанність при наявності якихось збоїв у запланованому;
- менеджеру обов'язково потрібно розробити ідеальне співвідношення між роботою та відпочинком, для цього всі однотипні справи слід скомпонувати в загальні блоки діяльності.
- успішний самоменеджмент передбачає дотримання порядку, тобто визначення для кожної речі свого місця;
- за рахунок самоменеджменту можливо досягти більш швидкої та продуктивної роботи, скоротити витрати часу на непотрібні і зайві операції, покращити мікроклімат у колективі тощо;
- в умовах функціонування підприємств потрібно значну увагу приділяти менталітету працівників, тобто використовувати жорсткий контроль за дотриманням прийнятих положень самоменеджменту .

Також для важливим етапом для ефективної роботи є коучинг керівництва та колективу. Цей вид стрес-менеджменту полягає в

консультаційній діяльності, яка направлена на вирішення проблеми клієнта. Роль коучингу полягає в тому, щоб надати допомогу керівникові, відобразити всі плюси та мінуси управлінських рішень, допомогти впровадити заплановані стратегії та організувати правильний розвиток підприємства.

Коучинг показує діяльність підприємства з нової точки зору, тобто з точки коуча, який надає оцінку підприємству, правильності його діяльності, оцінює ефективність роботи колективу тощо.

Коучинг дозволяє розвинути такі навички:

- управління своїм часом і часом підлеглих;
- міжособистісні комунікації;
- самопрезентацію і публічні виступи;
- успішне ведення переговорів з діловими партнерами;
- запобігання конфліктів з партнерами по бізнесу;
- проведення нарад;
- делегування повноважень;
- лідерство і побудову своєї команди.

Перш за все коучинг потрібен для керівника, а вже потім для підлеглих.

Тому для удосконалення праці менеджера, директор ТОВ «Примавера-люкс» повинен переглянути свій власний час, а потім вже час підлеглих. Також це стосується і роботи, яку виконують менеджери та керівник. Потім потрібно правильно розподілити робочий час кожного відділу та створити оптимальні, зручні, без стресові умови роботи для колективу.

3.2. Заходи щодо впровадження самоменеджменту на туристичному підприємстві «Примавера-люкс»

Для впровадження самоменеджменту та покращення ефективності роботи менеджера на підприємстві «Примавера-люкс» потрібно розробити:

1. Регламентацію праці. Це означає встановлення і суворе

дотримання певних правил, інструкцій, нормативів, заснованих на об'єктивних закономірностях, властивих нормам організації праці. Від використовуваних методів і організації праці менеджера багато в чому залежить успіх всієї роботи з удосконалення управління.

2. Планування часу та розробка розпорядку дня.
3. Інноваційність дій менеджера і бізнесмена, тобто у перетворенні їх дій в більш економні або більш продуктивні, надзвичайно велике значення має набуття ними навичок з раціональної організації праці.
4. Проведення тренінгів для працівників, щодо управління часом (тайм-менеджмент) та коучинг.
5. Дотримання концепції «Управління цілями»

Найкращим способом для впровадження самоменеджменту на підприємство «Примавера-люкс» це проведення тренінгів. Тренінг – це активна форма навчання, спрямована на отримання практичного досвіду, зворотного зв'язку, використання нових моделей поведінки в безпечній атмосфері. Завдяки цьому за порівняно невеликий відрізок часу можна досягти дуже високих результатів.

Тому проаналізувавши ринок київських тренінгових центрів. Ми представили ті центри, які спеціалізуються саме на самоменеджменті. Вони представлені у табл. 3.1.

Проаналізувавши табл. 3.1, можна зробити висновок, що найкраще підходить для підприємства «Укртренінг» Тайм-менеджмент: дієві інструменти управління часом. Цей тренінг розрахований саме на менеджерів і є найбільш інформативним для працівників. В ньому розглядаються всі можливі принципи самоменеджменту та методи управління часом. Тренінг також підходить і для директора підприємства.

Цей тренінг допоможе працівникам організувати свій час, правильно розставляти пріоритети у виконанні завдань, і таким чином навчить заощаджувати свій час.

Таблиця 3.1

Характеристика тренінгових центрів м. Києва

Назва центру Назва Параметру	“VEDA”	Business Party	Professional Trainings	Укртренинг
Назва тренінгу	SELFMADEMAN: самоменеджмент та самомотивація	Управління часом, кар'єрою і впевненістю в собі	Тайм-менеджмент і цілепокладання	Тайм-менеджмент: інструменти управління часом
Програма тренінгу	<ul style="list-style-type: none"> -Інструменти розвитку волі. -Методи створення і підтримки настрою на результат. -Залучення до реалізації своїх завдань наставників і "провідників". -Секрети самодисципліни та самоорганізації. -Сучасні мобільні додатки для самоорганізації. -Класична формула змін. -Унікальний "метод рубежів", що забезпечує стійке просування до мети. 	<ul style="list-style-type: none"> Дати усвідомлення можливостей збільшення ресурсу часу. - Надати "інструментарій" для ефективного планування часу. - Дати можливість проаналізувати причини неефективного використання часу і знайти способи їх усунення. - Навчити планувати час у стресовій ситуації. - Сформувати асоційовану зв'язок між цілями компанії та індивідуальними цілями як один з ресурсів управління власною кар'єрою. - Збільшити потенціал впевненості в собі і в своїх можливостях. 	<ul style="list-style-type: none"> - Формування навичок в постановці своїх істинних цілей, усвідомленості; - Ефективне управління власним часом в особистому та професійному діяльності 	<ul style="list-style-type: none"> - Час як ресурс. Особливості сприйняття часу. - Діагностика проблем, пов'язаних з організацією управління часом - Планування та постановка цілей. - Визначення пріоритетів в діяльності. - Баланс часу важливого і термінового -Вибір відповідних інструментів і методів тайм-менеджменту
Місце проведення	Вул. Госпітальна 12 Президент готель	Вул. Старокиївська 10Г	Вул. Сверстюка Є. 11	Вул. Шота Руставелі 31б, оф. 17
Час для проведення тренінгу.	1 день	6 годин	8 годин	8 годин
Вартість, грн./люд.	7000	1750	2500	.2240

Джерело: побудовано автором

За часом він має загальну тривалість 8 годин. Тому доцільним буде розділити співробітників на групи та проводити тренінги в декілька етапів. Також, «Укртренинг» найсприятливіший по ціновій політиці і має систему знижок для менеджерів підприємств.

Важливим чинником для впровадження самоменеджменту є регламентація праці та розпорядок дня. Менеджер повинен навчитися планувати свій робочий та неробочий час. Це робиться для того, щоб правильно використовувати свій ресурс та досягати поставлених цілей.

Отже, при плануванні свого робочого дня слід враховувати ці правила, вони допоможуть розподілити всі поставлені завдання і зробити день продуктивним. У табл. 3.2 представлені правила планування часу

Таблиця 3.2

Основні правила планування часу

№	Сутність правила	Характеристика правила
1.	Співвідношення (60:40)	Краще всього скласти план лише на 60 % від робочого дня. Події, які важко передбачити, відволікаючі моменти не можуть бути заплановані цілком без залишку.
2.	Розподіл завдань	Доцільно розділити їх на довго - , середньо- і короткострокові завдання, встановити їх пріоритетність і діяти відповідно до неї.
3.	Доведення завдань до кінця (завершення)	Всі завдання потрібно послідовно доводити до кінця. Не залишати на наступний день справу, яку розпочали сьогодні. Тому якщо ця справа не термінова, то краще її не починати взагалі, а перенести на більш підходящий час.
4.	Реалістичне планування.	Тобто планувати потрібно тільки такий обсяг завдань, з яким менеджер реально може впоратися.
5.	Зменшення «пожирачів часу»	Намагатися звести до мінімуму всі пожирачі часу, тобто пиття кави по 5 разів на день, або вихід на перекур занадто часто. Ці дії відволікають та вибивають з графіку роботи.
7.	Встановлення тимчасових норм	Досвід показує, що на роботу, як правило, витрачається стільки часу, скільки його є в розпорядженні. Тому слід задавати точні часові норми, передбачати в плані рівно стільки часу на ту чи іншу справу, скільки воно дійсно вимагає.
8.	Термін виконання	Щоб уникнути зволікання і відкладання справ, варто встановлювати точні терміни виконання для всіх видів діяльності.
9.	Розробка нового плану	План потрібно постійно переробляти та корегувати, адже із появою нових справ плани можуть змінюватися
10.	Узгодження часових планів	Щоб успішніше запроваджувати свої плани в життя, менеджеру необхідно погоджувати їх з планами інших людей

Для досягнення поставлених цілей підприємства існує концепція «Управління за цілями», ця концепція допоможе співробітникам та керівнику правильно поставити цілі та розробити заходи для їх досягнення.

Процес управління за цілями складається з чотирьох взаємозалежних етапів:

1. Розробка чітких, коротких формулювань цілей.
2. Розробка реалістичних планів їх досягнення.
3. Систематичний контроль, вимірювання й оцінка роботи і результатів.
4. Корегуючі міри для досягнення запланованих результатів.

Перший етап - розробка цілей. Після розробки вищим керівництвом довгострокових і короткострокових цілей для організації і для себе індивідуально, ці цілі формулюються для робітників наступного нижчого рівня по ланцюгу команд. Коли здійснюється процес розробки цілей, необхідний двосторонній обмін інформацією, щоб забезпечити розуміння кожною людиною його конкретних цілей. Крім виявлення очікуваних результатів роботи, двосторонній обмін інформацією дозволяє підлеглим повідомити керівникам, що вони потребують для досягнення встановлених цілей.

Другим етапом процесу управління за цілями являється планування дій. Етап планування дій розбивається на шість стадій:

1. Визначення основних задач і заходів, необхідних для досягнення цілей.
2. Встановлення взаємозв'язків, які мають визначаюче значення, між основними видами діяльності. Це, по суті, пов'язано з вивченням операцій з загальних позицій та створенням календарного плану їх виконання в потрібній послідовності.
3. Уточнення ролей й взаємозв'язків та делегування відповідних повноважень для виконання кожного виду діяльності.

4. Оцінка витрат часу для кожної основної операції.

5. Визначення ресурсів, необхідних для кожної операції. Суттєве значення для керівництва має визначення витрат на досягнення цілей до початку практичної реалізації плану. Потреби в ресурсах звичайно визначаються і розподіляються за допомогою укладання бюджету.

6. Перевірка строків і корегування планів дій. Після обговорень з підлеглими й іншими керівниками часто необхідно корегувати план дій так, щоб зробити його більш реалістичним. Строки закінчення робіт можуть бути перенесені, ресурси збільшені або зменшені, графіки завдань переглянуті.

Етап перевірки і оцінки настає після закінчення встановленого періоду часу. Його задачею являється визначення рівня досягнення цілей. Виявлення проблем, визначення причин цих проблем, виявлення індивідуальних потреб й винагорода за ефективну працю.

Як показали дослідження, складність і змістовність управлінських функцій, специфіка управлінської праці, обумовлюють вимоги, що ставляться до сучасних менеджерів. У численних соціологічних дослідженнях наводяться різні набори якостей, необхідних менеджерам, з помірних яких можна сформулювати визначення ефективного управління, яке потребує наявності у менеджерів таких навичок і здібностей:

- уміння управляти собою.
- наявність чітких особистих цінностей.
- здатність встановлювати чіткі особисті цілі.
- здатність до постійного особистого саморозвитку.
- навички вирішувати проблеми.
- творчість та здатність до інновацій.
- здатність впливати на оточуючих.
- здатність керувати.
- уміння навчатися і розвиватися
- здатність формувати і розвивати ефективні робочі групи.

Беручи до уваги перелічену низку якостей потрібно зазначити, що для забезпечення їх виконання необхідною є ефективна організації праці менеджера, яка справляє великий вплив на продуктивність діяльності персоналу, а також на ефективність діяльності підприємства в цілому.

Організація праці менеджера - використання ефективної системи прийомів і методів особистої роботи на базі раціональної організації робочого місця, створення оптимальних умов праці та відпочинку, планування робочого дня та ліквідації нераціональних етапів виконання робіт та операцій. На організацію праці менеджера впливають: стиль роботи, що використовуються форми і методи управління колективом, рівень керівництва, технічне оснащення робочого місця та інші фактори.

Отже, ефективність роботи підприємства багато в чому визначається ефективністю повсякденної роботи менеджера. У свою чергу ефективність його діяльності забезпечується раціональною організацією праці .

Організація процесів праці менеджера включає проектування і впровадження раціональних систем і методів виконання покладених на нього функцій з урахуванням застосування необхідних технічних засобів і припускає певний ступінь регламентації праці за змістом і часом. Це забезпечує необхідний порядок і організованість при виконанні менеджером посадових обов'язків, при прийнятті та реалізації управлінських рішень.

Для того щоб удосконалити працю менеджера підприємства «Примавера-люкс» потрібно дотримувати наступних принципів роботи:

1. Виявлення активності.

Положення про активізацію діючого суб'єкта (мабуть, найбільш важливе положення всієї теорії ефективної організації діяльності) полягає у прагненні вести себе активно, як можна більш енергійно. А це означає: використовувати всю енергію, необхідну для виконання завдань; не економити довільних імпульсів; якомога більше напружувати увагу; залучати в рух залежні від нас органи, інструменти і т. д.; надавати механізмам всю

необхідну свободу руху і в найбільш повному обсязі користуватися нею; не дозволяти залежним від нас процесам протікати без нашого керівництва, розвивати ініціативу.

2. Виконання в першу чергу найважливішої роботи.

Насамперед, у процесі трудової діяльності менеджер повинен орієнтуватися на виконання самої важливої роботи і використовуйте свій час найбільш продуктивно для вирішення дійсно важливих завдань. Для цього рекомендується визначати ті види робіт, які менеджер виконує найкраще, і планувати їх на найменш продуктивний час дня, залишивши дійсно продуктивний час на вирішення завдань більш трудомістких і складних. У своїй трудовій діяльності менеджер повинен враховувати наступне: у кожную роботу необхідно входити поступово і систематично збільшувати свої зусилля. Обумовлюється це тим, що успіх розумової праці може бути забезпечений лише тоді, коли працівник поступово включається в нього, а не напружує з самого початку всі свої сили. Умовою високої продуктивності є рівномірна і ритмічна робота.

3. Складання бюджету часу.

Складання реального бюджету продуктивного робочого часу менеджера - необхідний елемент плану розумного його використання, який передбачав би додаткові цілі на випадок дострокового виконання або зриву спочатку запланованих робіт. При цьому необхідно враховувати, що ефективна праця менеджера вимагає чіткої системи організації і планування роботи, розподілу її в часі і ясного уявлення про цілі, які повинні бути досягнуті в процесі роботи колективу і особисто менеджера.

4. Гнучке планування часу.

Користуючись цим принципом, необхідно прагнути до того, щоб певні моменти щоденної програми менеджера були внесені до розпорядку дня. Такі моменти залежать від специфіки роботи менеджера. Однак при плануванні завдань, що вирішуються безпосередньо менеджером і членами колективу, не

слід строго регламентувати виконувани ними роботи. Необхідно чекати від членів колективу досягнення поставленої мети, не обмежуючи регламентом способу досягнення цієї мети. У цьому випадку спосіб виконання завдань залишиться повністю у власній компетенції виконавця, що з'явиться в деякій мірі умовою розвитку її творчих здібностей.

5. Мінімізація інтервенції.

Мінімізація інтервенції (втручання), як один з напрямків економізації дій та їх подальшого вдосконалення, обумовлена необхідністю зняття напруги організаторської діяльності менеджера, що виражається в постійному інтенсивному і напруженому впливі на працівників у вигляді наказів, що викликають високий ступінь напруженості і нервозності у взаєминах. Вона передбачає необхідність розвитку взаємодії окремих працівників, пов'язаних єдиним предметом праці, взаємодопомоги та товариського співробітництва.

6. Обмеження кількості рішень.

Менеджер повинен обмежувати кількість рішень виходячи з практичного аналізу, для чого повинен вивчати і аналізувати свої робочі звички, прийоми і встановлювати витрати часу по них. Це дозволить менеджеру розкрити серйозні упущення у використанні свого часу у зовсім несподіваних місцях. Потрібно відбирати прийняті, але як виявляється згодом непотрібні рішення, встановлювати витрати часу на осмислення фактів непотрібних у роботі, відбирати передчасні і непродумані рішення. Виконуючи цю роботу, потрібно враховувати, що багато менеджерів, намагаючись під час довести свою здатність швидко все вирішувати і робити, часто відволікаються від виконання своїх обов'язків для вирішення будь-яких інших питань, які не відносяться до основної проблеми на даний момент.

Отже, задля ефективної організації праці менеджера на туристичному підприємстві потрібно дотримуватися наступних принципів самоменеджменту та основних вимог до роботи у команді:

- визначення пріоритетності виконання планових завдань;
- самоменеджмент стосується не лише організації робочого часу, а й обстановки робочого місця, спілкування з колегами по роботі тощо, тому доцільно буде провести аналіз всіх факторів, які впливають на роботу менеджера;
- менеджер має використовувати методи гнучкого планування без жорстких параметрів часу, орієнтуватися, реагувати на зміну ситуацій і не заганяти себе в жорсткі рамки плану;
- менеджер має вміти збалансувати як роботу за планом, так і спонтанність при наявності якихось збоїв у запланованому;
- менеджеру обов'язково потрібно розробити ідеальне співвідношення між роботою та відпочинком, для цього всі однотипні справи слід скомпонувати в загальні блоки діяльності.
- успішний самоменеджмент передбачає дотримання порядку, тобто визначення для кожної речі свого місця;
- за рахунок самоменеджменту можливо досягти більш швидкої та продуктивної роботи, скоротити витрати часу на непотрібні і зайві операції, покращити мікроклімат у колективі тощо;
- в умовах функціонування підприємств потрібно значну увагу приділяти менталітету працівників, тобто використовувати жорсткий контроль за дотриманням прийнятих положень самоменеджменту .

Також для важливим етапом для ефективної роботи є коучинг керівництва та колективу. Цей вид стрес-менеджменту полягає в консультаційній діяльності, яка направлена на вирішення проблеми клієнта. Роль коучингу полягає в тому, щоб надати допомогу керівникові, відобразити всі плюси та мінуси управлінських рішень, допомогти впровадити заплановані стратегії та організувати правильний розвиток підприємства.

Коучинг показує діяльність підприємства з нової точки зору, тобто з точки коуча, який надає оцінку підприємству, правильності його діяльності,

оцінює ефективність роботи колективу тощо.

Коучинг дозволяє розвинути такі навички:

- управління своїм часом і часом підлеглих;
- міжособистісні комунікації;
- самопрезентацію і публічні виступи;
- успішне ведення переговорів з діловими партнерами;
- запобігання конфліктів з партнерами по бізнесу;
- проведення нарад;
- делегування повноважень;
- лідерство і побудову своєї команди.

Перш за все коучинг потрібен для керівника, а вже потім для підлеглих.

Тому для удосконалення праці менеджера, директор ТОВ «Примавера-люкс» повинен переглянути свій власний час, а потім вже час підлеглих. Також це стосується і роботи, яку виконують менеджери та керівник. Потім потрібно правильно розподілити робочий час кожного відділу та створити оптимальні, зручні, без стресові умови роботи для колективу.

3.2. Заходи щодо впровадження самоменеджменту на туристичному підприємстві «Примавера-люкс»

Для впровадження само менеджменту та покращення ефективності роботи менеджера на підприємстві «Примавера-люкс» потрібно розробити:

6. Регламентацію праці. Це означає встановлення і суворе дотримання певних правил, інструкцій, нормативів, заснованих на об'єктивних закономірностях, властивих нормам організації праці. Від використовуваних методів і організації праці менеджера багато в чому залежить успіх всієї роботи з удосконалення управління.

7. Планування часу та розробка розпорядку дня.

8. Інноваційність дій менеджера і бізнесмена, тобто у перетворенні

їх дій в більш економні або більш продуктивні, надзвичайно велике значення має набуття ними навичок з раціональної організації праці.

9. Проведення тренінгів для працівників, щодо управління часом (тайм-менеджмент) та коучинг.

10. Дотримання концепції «Управління цілями»

Найкращим способом для впровадження самоменеджменту на підприємство «Примавера-люкс» це проведення тренінгів. Тренінг – це активна форма навчання, спрямована на отримання практичного досвіду, зворотного зв'язку, використання нових моделей поведінки в безпечній атмосфері. Завдяки цьому за порівняно невеликий відрізок часу можна досягти дуже високих результатів.

Тому проаналізувавши ринок київських тренінгових центрів. Ми представили ті центри, які спеціалізуються саме на самоменеджменті. Вони представлені у табл. 3.3

Таблиця 3.3

Характеристика тренінгових центрів м. Києва

Назва центру Назва Параметру	“VEDA”	Business Party	Professional Trainings	Укртренинг
Назва тренінгу	SELFMADEMAN: самоменеджмент та самомотивація	Управління часом, кар'єрою і впевненістю в собі	Тайм-менеджмент і цілепокладання	Тайм-менеджмент: інструменти управління часом
Програма тренінгу	-Інструменти розвитку волі. -Методи створення і підтримки настрою на результат. -Залучення до реалізації своїх завдань наставників і "провідників". -Секрети самодисципліни та самоорганізації. -Сучасні мобільні додатки для	Дати усвідомлення можливостей збільшення ресурсу часу. - Надати "інструментарій" для ефективного планування часу. - Дати можливість проаналізувати причини неефективного використання часу і знайти способи їх усунення. - Навчити планувати час	- Формування навичок в постановці своїх істинних цілей, усвідомленості; - Ефективне управління власним часом в особистому та професійному діяльності	- Час як ресурс. Особливості сприйняття часу. - Діагностика проблем, пов'язаних з організацією управління часом - Планування та постановка

	самоорганізації. -Класична формула змін. -Унікальний "метод рубежів", що забезпечує стійке просування до мети.	у стресовій ситуації. - Сформувані асоційовані зв'язки між цілями компанії та індивідуальними цілями як один з ресурсів управління власною кар'єрою. - Збільшити потенціал впевненості в собі і в своїх можливостях.		цілей. - Визначення пріоритетів в діяльності. - Баланс часу важливого і термінового -Вибір відповідних інструментів і методів тайм-менеджменту
Місце проведення	Вул. Госпітальна 12 Президент готель	Вул. Старокиївська 10Г	Вул. Сверстюка Є. 11	Вул. Шота Руставелі 31б, оф. 17
Час для проведення тренінгу.	1 день	6 годин	8 годин	8 годин
Вартість, грн./люд.	7000	1750	2500	.2240

Джерело: побудовано автором

Проаналізувавши табл. 3.1, можна зробити висновок, що найкраще підходить для підприємства «Укртренинг» Тайм-менеджмент: дієві інструменти управління часом. Цей тренінг розрахований саме на менеджерів і є найбільш інформативним для працівників. В ньому розглядаються всі можливі принципи самоменеджменту та методи управління часом. Тренінг також підходить і для директора підприємства.

Цей тренінг допоможе працівникам організувати свій час, правильно розставляти пріоритети у виконанні завдань, і таким чином навчить заощаджувати свій час.

За часом він має загальну тривалість 8 годин. Тому доцільним буде розділити співробітників на групи та проводити тренінги в декілька етапів. Також, «Укртренинг» найсприятливіший по ціновій політиці і має систему знижок для менеджерів підприємств.

Важливим чинником для впровадження самоменеджменту є регламентація праці та розпорядок дня. Менеджер повинен навчитися

планувати свій робочий та неробочий час. Це робиться для того, щоб правильно використовувати свій ресурс та досягати поставлених цілей.

У таблиці 3.4 представлені правила планування часу.

Отже, при плануванні свого робочого дня слід враховувати ці правила, вони допоможуть розподілити всі поставлені завдання і зробити день продуктивним.

Таблиця 3.4

Основні правила планування часу

№	Сутність правила	Характеристика правила
1.	Співвідношення (60:40)	Краще всього скласти план лише на 60 % від робочого дня. Події, які важко передбачити, відволікаючі моменти не можуть бути заплановані цілком без залишку.
2.	Розподіл завдань	Доцільно розділити їх на довго - , середньо- і короткострокові завдання, встановити їх пріоритетність і діяти відповідно до неї.
3.	Доведення завдань до кінця (завершення)	Всі завдання потрібно послідовно доводити до кінця. Не залишати на наступний день справу, яку розпочали сьогодні. Тому якщо ця справа не термінова, то краще її не починати взагалі, а перенести на більш підходящий час.
4.	Реалістичне планування.	Тобто планувати потрібно тільки такий обсяг завдань, з яким менеджер реально може впоратися.
5.	Зменшення «пожирачів часу»	Намагатися звести до мінімуму всі пожирачі часу, тобто пиття кави по 5 разів на день, або вихід на перекур занадто часто. Ці дії відволікають та вибивають з графіку роботи.
7.	Встановлення тимчасових норм	Досвід показує, що на роботу, як правило, витрачається стільки часу, скільки його є в розпорядженні. Тому слід задавати точні часові норми, передбачати в плані рівно стільки часу на ту чи іншу справу, скільки воно дійсно вимагає.
8.	Термін виконання	Щоб уникнути зволікання і відкладання справ, варто встановлювати точні терміни виконання для всіх видів діяльності.
9.	Розробка нового плану	План потрібно постійно переробляти та корегувати, адже із появою нових справ плани можуть змінюватися
10.	Узгодження часових планів	Щоб успішніше запроваджувати свої плани в життя, менеджеру необхідно погоджувати їх з планами інших людей

Джерело: побудовано автором

Для досягнення поставлених цілей підприємства існує концепція «Управління за цілями», ця концепція допоможе співробітникам та керівнику

правильно поставити цілі та розробити заходи для їх досягнення.

Процес управління за цілями складається з чотирьох взаємозалежних етапів:

1. Розробка чітких, коротких формулювань цілей.
2. Розробка реалістичних планів їх досягнення.
3. Систематичний контроль, вимірювання й оцінка роботи і результатів.
4. Корегуючі міри для досягнення запланованих результатів.

Перший етап - розробка цілей. Після розробки вищим керівництвом довгострокових і короткострокових цілей для організації і для себе індивідуально, ці цілі формулюються для робітників наступного нижчого рівня по ланцюгу команд. Коли здійснюється процес розробки цілей, необхідний двосторонній обмін інформацією, щоб забезпечити розуміння кожною людиною його конкретних цілей. Крім вияснення очікуваних результатів роботи, двосторонній обмін інформацією дозволяє підлеглим повідомити керівникам, що вони потребують для досягнення встановлених цілей.

Другим етапом процесу управління за цілями являється планування дій. Етап планування дій розбивається на шість стадій:

1. Визначення основних задач і заходів, необхідних для досягнення цілей.
2. Встановлення взаємозв'язків, які мають визначаюче значення, між основними видами діяльності. Це, по суті, пов'язано з вивченням операцій с загальних позицій та створенням календарного плану їх виконання в потрібній послідовності.
3. Уточнення ролей й взаємозв'язків та делегування відповідних повноважень для виконання кожного виду діяльності.
4. Оцінка витрат часу для кожної основної операції.
5. Визначення ресурсів, необхідних для кожної операції. Суттєве

значення для керівництва має визначення витрат на досягнення цілей до початку практичної реалізації плану. Потреби в ресурсах звичайно визначаються і розподіляються за допомогою укладання бюджету.

6. Перевірка строків і корегування планів дій. Після обговорень з підлеглими й іншими керівниками часто необхідно корегувати план дій так, щоб зробити його більш реалістичним. Строки закінчення робіт можуть бути перенесені, ресурси збільшені або зменшені, графіки завдань переглянуті.

Етап перевірки і оцінки наступає після закінчення встановленого періоду часу. Його задачею являється визначення рівня досягнення цілей. Виявлення проблем, визначення причин цих проблем, виявлення індивідуальних потреб й винагорода за ефективну працю.

3.3 Обґрунтування впровадження запропонованих заходів на туристичному підприємстві «Примавера-люкс»

Ціль запропонованих заходів на туристичному підприємстві «Примавера-люкс» – це правильний розподіл робочого часу співробітників для підвищення ефективності роботи підприємства. Час – це обмежений ресурс. Саме час спонукає нас до досягнення мети. Тому правильний розподіл цього ресурсу буде давати найбільшу ефективність від праці менеджерів. Щоб розрахувати економічну ефективність від економії робочого часу спочатку розглянемо фотокартку робочого часу менеджера відділу туризму та менеджера відділу роботи з клієнтами туристичного підприємства «Примавера-люкс», які зображені в таблиці 3.5 та 3.6 виявимо наслідки впровадженої системи, які спрощують працю менеджера.

Таблиця 3.5

**Фотокартка робочого часу менеджера відділу туризму ТОВ
«Примавера-люкс»**

Час	Дії менеджера	Тривалість, хвилини
9:00-9:10	Підготовка робочого місця	10
9:10-10:00	Перевірка заявок від клієнтів, партнерів, агентів	50
10:00-10:45	Робота з агентським відділом, відділом обслуговування клієнтів	45
10:45-11:30	Моніторинг цін	40
12:10-12:50	Робота з постачальниками	40
12:50-12:10	Контроль розрахунків з постачальниками та підрядниками	20
12:10-12:50	Планування продаж	40
12:50-13:30	Перерва	40
13:30-15:30	Формування туристичних пакетів/послуг	120
15:30-17:00	Розробка проектів фінансових планів, бюджетів грошових коштів для розвитку туристичного підприємства	90
17:00-17:45	Аудит	45
17:45-18:45	Підведення підсумків, складання звітності	60
18:45-19:00	Складання планів на наступний день. Кінець робочого дня	15

Джерело: побудовано автором

За даними табл. 3.5, видно, що у менеджера відділу туризму робочий час розподілений не раціонально і тому робота відділу не може бути максимально ефективною.

Таблиця 3.6

**Фотокартка робочого часу менеджера відділу роботи з клієнтами
підприємства ТОВ «Примавера-люкс»**

Час	Дії менеджера	Тривалість, хвилини
9:00-9:15	Підготовка робочого місця	15
9:15-10:00	Перевірка заявок від клієнтів, партнерів, відділу туризму	45
10:00-10:20	Робота з відділом туризму	20
10:20-10:30	Моніторинг цін	10
10:30-14:00	Обслуговування клієнтів	210
14:00-14:30	Перерва	30
14:30-14:50	Робота зі страховими компаніями	20
14:50-15:10	Робота з візовим центром	20
15:10-18:10	Обслуговування клієнтів	180
18:10-18:50	Оформлення та перевірка заявок від клієнтів	40
18:50-19:20	Підведення підсумків, складання звітності	30
19:20-19:30	Складання планів на наступний день. Кінець робочого дня	10

Джерело: побудовано автором

Таблиця 3.4 показує, що менеджери відділу кожен день перепрацьовують на пів години довше, тобто час розподілений так, що співробітники не встигають виконати поставлені завдання до кінця робочого дня.

Працюючи з запропонованою системою самоменеджменту на туристичному підприємстві «Примавера - люкс» менеджер зможе економити свій час. Техніка планування часу дає можливість працівникам правильно розподілити свій робочий час, а не витратити його марно.

В табл. 3.7 та 3.8 представлений графік робочого дня, в якому у працівників може звільнитися деякий час після регламентації праці та запропонованих методів планування роботи на підприємстві.

Таблиця 3.7

**Фотокартка робочого часу менеджера відділу туризму
туристичного підприємства «Примавера-люкс» після впровадження
самоменеджменту**

Час	Дії менеджера	Тривалість, хвилини
9:00-9:10	Підготовка робочого місця	10
9:10-09:50	Перевірка заявок від клієнтів, партнерів, агентів	40
09:50-10:20	Робота з агентським відділом, відділом обслуговування клієнтів	30
10:20-11:00	Моніторинг цін	40
11:00-11:30	Робота з постачальниками	30
11:30-11:50	Контроль розрахунків з постачальниками та підрядниками	20
11:50-12:20	Планування продаж	30
12:20-12:50	Перерва	30
12:50-14:50	Формування туристичних пакетів/послуг	120
14:50-15:50	Розробка проектів фінансових планів, бюджетів грошових коштів для розвитку туристичного підприємства	60
15:50-16:30	Аудит (раз на місяць)	40
16:30-17:30	Підведення підсумків, складання звітності	60
17:45	Складання планів на наступний день. Кінець робочого дня	15

Джерело: побудовано автором

**Фотокартка робочого часу менеджера відділу туризму
туристичного підприємства «Примавера-люкс» після впровадження
самоменеджменту**

Час	Дії менеджера	Тривалість, хвилини
9:00-9:10	Підготовка робочого місця	10
9:10-9:40	Перевірка заявок від клієнтів, партнерів, відділу туризму	30
9:40-9:55	Робота з відділом туризму	15
9:55-10:05	Моніторинг цін	10
10:05-13:35	Обслуговування клієнтів	210
13:35-14:05	Перерва	30
14:05-14:20	Робота зі страховими компаніями	15
14:20-14:35	Робота з візовим центром	15
14:35-17:35	Обслуговування клієнтів	180
17:35-18:05	Оформлення та перевірка заявок від клієнтів	30
18:05-18:45	Підведення підсумків, складання звітності	30
18:45-19:00	Складання планів на наступний день. Кінець робочого дня	15

Джерело: побудовано автором

Як ми бачимо, після проведення тренінгів з тайм-менеджменту менеджер відділу туризму став витрачати менш часу, а саме на 1 годину 15 хвилин, що складає часу від робочого дня. Подивимось як це буде відзначатися на економії заробітної плати.

При заробітній платі менеджера відділу туризму та менеджера відділу по роботі з клієнтами, яка з 01.01.2020 року складає 8500 грн. (для менеджера відділу туризму) і 7500 грн (для відділу по роботі з клієнтами) розрахуємо скільки заробляє менеджер відділу туризму за 1 годину, якщо він працює 200 годин у місяць.

$$Зг = \frac{МЗ}{Г}$$

де Зг – заробітна плата за годину роботи;

МЗ – заробітна плата на місяць;

Г – кількість відпрацьованих годин.

$$Зг = 8500/200=42,5 \text{ грн.}$$

Менеджер відділу туризму заробляє за 1 годину 42,5 грн.

Після впровадження системи самоменеджменту, він зберігає 1 годину 15 хвилин робочого часу, тобто буде економити 53,1 грн в день. Всього за рік він працює 220 днів. Розрахуємо скільки грошей він економить за 1 рік:

$$З_{гр} = Д * З_{г}$$

де $З_{гр}$ – заощаджені гроші за рік;

$Д$ – кількість відпрацьованих днів;

$З_{г}$ – заробітна плата за годину роботи.

$$З_{гр} = 53,1 \text{ грн} * 220 \text{ днів} = 11682 \text{ грн}$$

Тепер розрахуємо теж саме для менеджера по роботі з клієнтами:

$$З_{г} = 7500 / 200 = 37,5$$

За рік ця сума буде становити 8250 грн.

Можна зробити висновок, що запропонована система тайм-менеджменту дозволяє не тільки зберегти час менеджерів, а й заощадити кошти.

Розрахований вище показник заощаджених грошей за рік є економічним ефектом від впровадження запропонованих заходів. Отже, визначимо економічну ефективність запропонованих заходів за допомогою формули:

$$Еф = З_{гр} - В$$

де $Еф$ – економічна ефективність від запропонованих заходів;

$В$ – витрати на впровадження запропонованих заходів.

$$E_f = 11682 - 2240 = 9442 \text{ грн}$$

$$E_f = 8250 - 2240 = 6010 \text{ грн}$$

Розрахунки показали, що працівник відділу туризму принесе 9442 грн прибутку, а працівник відділу по роботі з клієнтами 6010 грн прибутку підприємству ТОВ «Примавера-люкс» за рік.

Тому можемо зробити висновок, що запропоновані заходи є доцільними та ефективними для їх впровадження на підприємстві.

Висновки до розділу 3

Для впровадження самоменеджменту та покращення ефективності роботи менеджера на підприємстві «Примавера-люкс» були розроблені певні заходи: по-перше, розробити регламентацію праці, по-друге запровадити планування часу та розпорядку дня і по-третє провести тренінги для персоналу, щодо само менеджменту та організації робочого часу, а також притримуватися концепції «Управління цілями».

Для підприємства «Примавера-люкс» було обрано тренінг компанії «Укртренинг», який покращить ефективність роботи менеджера та навчить співробітників розподіляти робочий час правильно та з користю.

Також проведений аналіз показав, що запропонована система тайм-менеджменту дозволить зберегти менеджера, підвищити продуктивність праці та заощадити кошти підприємства. Тому, проаналізувавши всі дані, можна зробити висновок, що запропонована стратегія щодо впровадження самоменеджменту є доволі ефективною.

РОЗДІЛ 4. ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «ПРИМАВЕРА ЛЮКС»

4.1. Особливості використання інформаційних технологій на туристичному підприємстві «Примавера-люкс»

В умовах глобалізації значно зростає роль інформаційних технологій як важливого інструменту в підвищенні ефективності управління туристичними підприємствами. Специфічні особливості створення та реалізації туристичних послуг (велика кількість учасників та значна їх географічна роз'єднаність, розгалужена система взаємовідносин суб'єктів туристичного ринку, територіальна диференціація туристичного продукту, віддаленість місця реалізації туристичних послуг від місця їх споживання) обумовлюють необхідність підвищення рівня забезпечення системи управління сучасними інформаційними технологіями (ІТ).

Позитивний вплив інформаційних технологій на динаміку вітчизняного та міжнародного туристичного потоку привів до трансформування туристичної галузі з такої, що орієнтована на обслуговування організованих туристів, на багатогалузеву сферу діяльності, спрямовану на задоволення різноманітних потреб мільйонів індивідуальних туристів.

В Україні за останні п'ять років туристичні потоки збільшились, але напрями туристичного бізнесу в нашій країні освоєні не повністю. Підтвердженням цього є зростання обсягів виїзного туризму на 53,1% та скорочення в'їзного - на 8,3%. Одна з причин зменшення обсягів останнього - недостатня інформованість про вітчизняний туристичний продукт, складність його інформаційного супроводження, яка пов'язана з неспроможністю суб'єктів туристичної діяльності відслідковувати і підтримувати велику інформаційну базу.

На туристичному підприємстві «Примавера Люкс» широкого поширення набули інформаційні технології. Застосування інформаційних технологій орієнтовано в першу чергу на автоматизацію професійної праці конкретних фахівців. Вирішується це завдання за рахунок використання сучасних технічних засобів обробки, зберігання та передачі інформації. Вони вибираються виходячи з обсягу та складності виконуваних на підприємстві завдань, рівня розвитку інформаційних технологій у даній сфері людської діяльності. Перелік технічного забезпечення автоматизації робіт на туристичному підприємстві «Примавера Люкс»

- комп'ютери 8 шт ([Acer Aspire Z3-705](#)) ;
- ноутбуки 12 шт ([Acer Swift 3 SF314-51-363V](#));
- принтери і ксерокси 5 шт ([Xerox WorkCentre 3025NI](#));
- флешки 5 шт ([Kingston DataTraveler SE9 32GB](#));
- телефони стаціонарні 12 шт (Panasonic KX-TS2350).

Туристичні портали відкривають ряд сервісів, призначених як для менеджерів турагентств, так і для окремих туристів: контекстна реклама, пошук і бронювання екскурсійних турів, наскрізне бронювання у операторів із списку результатів пошуку турів.

Туристичні підприємства з великими обсягами та системним управлінням вже обрали для себе технології автоматизації бізнес-процесів. 90% автоматизованих туроператорів використовують готові спеціалізовані розробки, індивідуально налаштовані під вимоги підприємства.

4.2. Оцінка інтернет контенту

Аналіз використання «Примавера Люкс» сучасних мережевих інформаційних технологій показав, що підприємство має корпоративний сайт, який знаходиться за адресою: <https://primavera-lux.com>. Інших технологій компанія не використовує – ні мобільного додатку, ні сторінок в соціальних мережах підприємство не має. Головна сторінка корпоративного

сайту «Примавера Люкс» показана на рис. 4.1

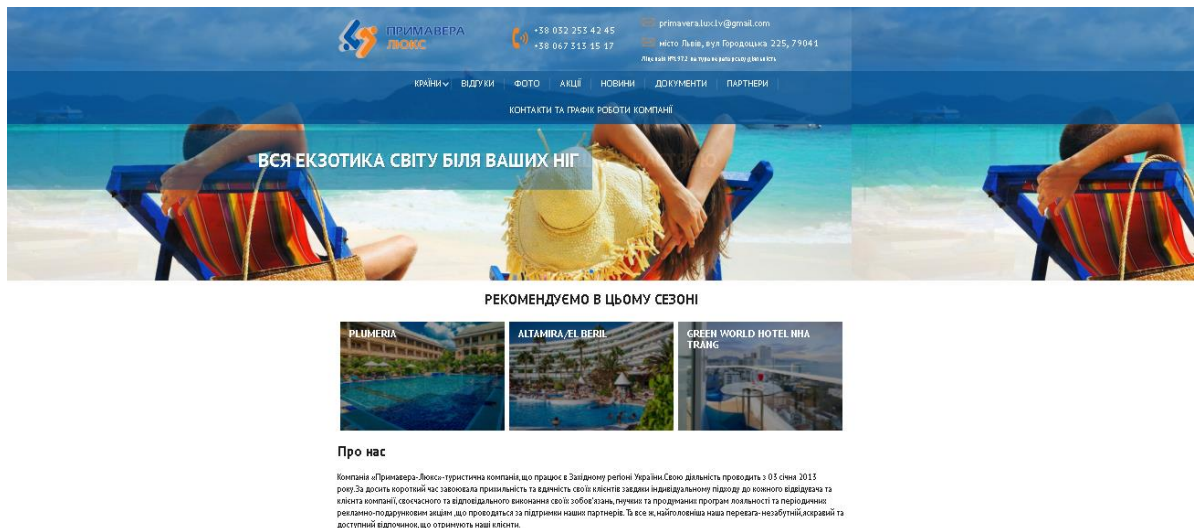


Рис. 4.1. Головна сторінка сайту

Для забезпечення функціонування технічних засобів і рішення з їх допомогою задач користувача необхідно відповідне програмне забезпечення. На туристичному підприємстві «Примавера Люкс» використовують як стандартні комп'ютерні програми : Microsoft World, Microsoft Excel, Microsoft Outlook, Outlook Express, Microsoft Power Point, Internet, GDS Amadeus так і спеціальні (розробляється для автоматизації рішення конкретних вузькоспеціалізованих завдань туристичного бізнесу) програмне забезпечення.

Застосування спеціального програмного забезпечення здійснюється за допомогою: окремих програм або модулів - "Tour Anketa", "Tour Pilot" та ін.; типових програмних комплексів - "TurWin MultiPro", "Само-Тур", "Мастер-Тур" та ін.

Інформаційні системи, побудовані на базі комп'ютерних мереж, забезпечують зберігання даних; обробку даних; організацію доступу користувачів до даних; передачу результатів обробки даних користувачеві; використання додаткових додатків і ресурсів мережі.

Використання локальної мережі на туристичному підприємстві «Примавера Люкс», викликано практичною потребою швидкого обміну різнорідною інформацією, одночасного використання прикладних програм, спільного використання ресурсів комп'ютерів і периферійного обладнання, підключеного до мережі.

Локальна комп'ютерна мережа на туристичному підприємстві «Примавера Люкс» створена для об'єднання в робочі групи всіх комп'ютерів в рамках однієї організації.

Кожен комп'ютер на туристичному підприємстві «Примавера Люкс» володіє мережевим адаптером, який знаходиться в слоті розширення материнської плати. Фізичне з'єднання комп'ютерів на туристичному підприємстві «Примавера Люкс» здійснюється за допомогою кабеля. Швидкість передачі даних в цій локальній мережі коливається в діапазоні від 10 Мбіт / с до 1 Гбіт / с.

На туристичному підприємстві «Примавера Люкс» ведеться електронна картотека, яка в свою чергу, допомагає швидко і оперативно отримати інформацію про туриста (день народження, паспортні дані та ін..). Також для швидкого розрахунку страхових полісів туристів використовується online система, пов'язана безпосередньо зі страховою компанією, що дуже заощаджує час.

Все перераховане вище дозволяє менеджерам туристичного підприємства «Примавера Люкс» робити роботу більш оперативно та точно, це дуже приваблює туристів, адже в наш час головною запорукою успішного ведення бізнеса є швидке надання інформації і оперативне обслуговування.

Великим плюсом у роботі менеджерів туристичного підприємства «Примавера Люкс» є використання електронних систем бронювання. Система бронювання авіаквитків «Amadeus» вмить дозволяє бачити всю інформацію про кількість вільних квитків на літаки, дати вильоту, рейси, система «Gabriele» дозволяє online бронювати номери в готелях, які

задовольняють найвибагливіших туристів, і зовсім не потрібно витратити час на очікування підтвердження.

4.3. Напрямок покращення ведення докуметообігу та використання інформаційних технологій

Як і в будь-якій організації, найважливішим стратегічним чинником є кадровий потенціал, який у свою чергу визначає успіх фірми. У міру можливості керівництво фірми намагається підвищувати кваліфікацію співробітників посередством різних курсів, [семінарів](#) і т.д.

Для успішного функціонування на ринку туристичні підприємство здійснює маркетингову діяльність, яка останнім часом все більше підлягає автоматизації. У своїй діяльності туристична туристичне підприємство «Примавера Люкс» застосовує систему автоматизації маркетингової роботи з діловими партнерами "Traval Partner - 2000", яка вирішує такі завдання: створення і ведення єдиної бази даних партнерів шляхом реєстрації загальних відомостей і контактних даних, опис їх діяльності і взаємовідносин із туристичною фірмою; реєстрація різноманітних акцій (рекламних кампаній); відбір партнерів для розсилання повідомлень, організація та реєстрація багаторазової розсилки повідомлень різними способами; аналіз результатів рекламно-маркетингової роботи шляхом формування різних звітів довідок за різними партнерами, повідомленнями, рекламними кампаніями.

Туристичне підприємство «Примавера Люкс» в своїй туристичній діяльності активно застосовує систему "Парус-Менеджмент і Маркетинг" як інструмент, що дозволяє реалізовувати клієнто-орієнтовану стратегію, автоматизуючи роботу відділів продажів (менеджерів за напрямками), маркетингу, сервісу, реклами, а також інших відділів, які взаємодіють з клієнтами.

Найрозповсюдженішим у практичній діяльності туристичного підприємства «Примавера Люкс» є модуль "БС Маркетинг" системи BS Integrator, який дає можливість автоматизувати ведення справ із контрагентами, організацію заходів, розрахунків і контроль ключових показників продажу.

Його використання дозволяє застосовувати індивідуальний підхід до кожного клієнта, відслідковуючи й накопичуючи всю інформацію про нього; аналізувати потреби споживачів і свої можливості; планувати рекламні кампанії; проводити анкетування, а також аналіз ринку.

Для проведення фінансового аналізу є бухгалтерська звітність і звітність про результати господарської діяльності туристичного підприємства. Встановлена на туристичному підприємстві «Примавера Люкс» автоматизація бухгалтерського обліку дозволяє оперативно виявляти проблемні місця, вчасно їх ліквідувати, надавати дані для вирішення аналітичних завдань підприємства.

Для ефективного управління підприємством і оцінки витрат необхідне ведення всіх бухгалтерських операцій у режимі реального часу, що сприяє більш чіткій роботі всіх служб і посилює людський фактор. Тобто потрібен перехід до електронної бухгалтерії, основаної на використанні ІТ, що дозволить спростити і прискорити розрахунки з урахуванням руху фінансів, створити нові умови для розвитку підприємства і динамічного аналізу стану ринку. Більшість існуючих програм дозволяють автоматизувати бухгалтерські операції враховуючи зміни в українському законодавстві та формах обліку і звітності .

Вся бухгалтерія на туристичному підприємстві «Примавера Люкс» проводиться за допомогою прикладної системи 1С. Одним із основних ресурсів на туристичному підприємстві «Примавера Люкс» є трудові ресурси .

Застосування сучасних ІТ у здійсненні управлінських операцій передбачає також автоматизацію процесу управління персоналом, а саме: підбору, атестації, навчання, просування і розвитку персоналу, складання штатного розпису, планування потреб у трудових ресурсах, підвищення кваліфікації, забезпечення ефективної системи мотивації праці, оцінку кадрового потенціалу тощо. Усі ці завдання управління персоналом повинні знайти своє відображення в інформаційній системі, що створюється на підприємстві з метою підвищення ефективності управлінських функцій.

Для автоматизації загальних завдань управління персоналом на туристичному підприємстві «Примавера Люкс» були впроваджені модулі "Парус-Персонал", "Парус-Заробітна плата" системи Парус 7.

"Парус-Персонал" дозволяє:

- реєструвати у системі анкети працівників;
- складати штатний розпис;
- вести в системі стандартні кадрові накази;
- вести табеля працівників, розширений облік відпусток, який передбачає можливість реєстрації встановлених (планових) відпусток за певний період, доповнення довільними відпустками;
- здійснювати операції щодо особових рахунків працівників, а також пов'язані з переміщенням працівників, прийомом на роботу, суміщенням посад, оплатою праці, звільненням тощо;
- вести облік інформації про перепідготовку, підвищення кваліфікації, атестації, догани і заохочення, наукові роботи, наукові ступені та вчені звання, облік по військовозобов'язаним, а також про зарахування до кадрового резерву.

Модуль "Парус-Заробітна плата" забезпечує:

- розрахунок заробітної плати, з урахуванням норм робочого часу і виробітку;
- облік виплат за відомостями;

- перерахунок заробітної плати за минулі місяці;
- ведення особових рахунків працівників;
- розрахунок нарахувань на заробітну плату і утримання із заробітної плати;
- формування і відпрацювання в бухгалтерському обліку господарських операцій по заробітній платі;
- ведення табеля працівника;
- облік виплаченої (невиплаченої) заробітної плати;
- ведення наказів.

Розглянуті модулі дозволяють формувати і друкувати різноманітні кадрові звіти такі, як штатний розпис, звіт з праці, про використання робочого часу та звіти щодо отриманої заробітної плати та ін.

Туристичне підприємство «Примавера Люкс» найближчим часом планує ввести ще один модуль "БС Персонал", який полегшить роботу з персоналом. Модуль "БС Персонал", який крім повного кадрового обліку, виконує розрахунок заробітної плати на основі алгоритмів. Система легко адаптується до найбільш вигідної підприємству схеми оплати праці.

Функціональність модуля дозволяє автоматизувати кадровий документообіг, ведення календаря і табулювання робочого часу. Крім того, в модулі є функція для організації підбору персоналу на підприємстві й автоматизації всього документообігу.

На ринку інформаційних технологій з'явилася ще одна програма, яку туристичне підприємство «Примавера Люкс» нещодавно вдало впровадило в свою діяльність, це програма "Туристичний офіс", розроблена для автоматизації діяльності туроператорів. Програмний продукт містить три основні модулі: туристичний; фінансовий; управління документообігом і зовнішніми зв'язками.

Туристичний модуль реалізує такі функції, як: ведення довідника; внесення в довідники цін, отриманих від партнерів; підготовка

індивідуальних і групових турів; продаж турів; контроль за обсягами продажу; оформлення договорів, ваучерів, анкет для посольства, формування різноманітних списків за певними шаблонами.

Фінансовий модуль поєднує можливості бухгалтерського обліку й аналізу господарської діяльності, він здійснює: налаштування на особливості бухгалтерського обліку підприємства; введення первинних бухгалтерських документів; складання звітів за певний період; контроль взаєморозрахунків; аналіз і контроль за фінансовим станом підприємства; отримання інформації про туристичну діяльність, а також готівкові та безготівкові рахунки; аналіз завантаження маршрутів; рентабельність туристичних напрямлень і окремих дистанцій тощо.

Модуль управління документообігом і зовнішніми зв'язками передбачає: зберігання, передачу, редагування документів, з одного боку, і підготовку документів до відправлення споживачу по факсу або модему, а також передачу інформації між агентствами.

Оскільки туристична сфера є інформаційно-насиченою, ефективність діяльності підприємств залежить від ефективного управління інформацією та інформаційного забезпечення підприємства. Управління потоками документів як усередині підприємства, так і для забезпечення його зовнішніх зв'язків називається документообігом .

У туристичному підприємстві «Примавера Люкс» налагоджена автоматизація документообігу відповідно до структури управління підприємством, яка дає можливість керівництву переглядати інформацію в базах даних; отримувати її із зовнішніх джерел; видавати розпорядження і контролювати їх виконання.

Документаційне забезпечення управління персоналом у туристичній фірмі здійснюється за допомогою таблицю форм документів по персоналу, який включає:

- статут фірми;

- штатний розклад;
- посадові інструкції працівників;
- табелі обліку використання робочого часу;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- номенклатуру справ працівників.

Для кожного працівника на туристичній фірмі «Мрія» розроблена номенклатура справ. Як приклад розглянемо номенклатуру справ менеджера по оформленню паспортів:

1. опис процесів, форм і методів обслуговування туристів;
2. договори з клієнтами;
3. договори з фірмами-партнерами;
4. оформлення паспортів;
5. гарантії;
6. вхідна кореспонденція;
7. вихідна кореспонденція;
8. реєстрація заявок;
9. накази та розпорядження;
10. вхідні претензії;
11. вихідні по претензіях;
12. вхідна кореспонденція по авіаквитках;
13. вихідна кореспонденція по авіаквитках;
14. договори технічної служби;
15. інструкції по роботі із програмами.

Автоматизація процесу управління інформацією та документацією сприяє забезпеченню якісно нового підходу до прийняття управлінських рішень та управління персоналом на підприємстві.

Таким чином, в умовах сучасного ринку при збільшенні обсягів туристичних надходжень і зростаючій конкуренції, туристичне підприємство «Примавера Люкс» залежать від ефективного менеджменту, який

неможливий без використання сучасних ІТ та автоматизації процесу управління, що забезпечують швидку реакцію на потреби клієнтів і максимальне їх задоволення, відповідно до отриманих вимог, гнучкість підприємства, упорядкованість і узгодженість операційної діяльності.

Висновки до розділу 4

Проаналізувавши інформаційне забезпечення управління персоналом на туристичному підприємстві «Примавера Люкс» можна зробити наступні висновки. По перше, персонал фірми в повному обсязі наділений необхідною для роботи інформацією, завдяки сучасним інформаційним технологіям. По друге, на туристичному підприємстві «Примавера Люкс» розробляються принципи і механізми інформаційного забезпечення управління персоналом, методи ефективного захисту інформації, програми та модулі підбору та атестації персоналу.

Але існує проблема інформаційного забезпечення, яка полягає у відсутності єдиного комплексного системного підходу до інформаційного потоку, тобто відсутня єдина інформаційна система на даному підприємстві.

Пропозиції щодо вдосконалення інформаційного та документального забезпечення управління персоналом на туристичному підприємстві «Примавера Люкс».

Загальними особливостями управління розвитком інформаційного забезпечення управління персоналом є автоматизація процесів планування, обліку, організації та власне управління персоналом на туристичному підприємстві «Примавера Люкс». Інформаційне забезпечення на туристичному підприємстві «Примавера Люкс» є дуже насиченим, тут застосовуються такі модулі та програми як: "Travel Partner - 2000", "Парус-Менеджмент і Маркетинг" , модулі "Парус-Персонал", "Парус-Заробітна

плата" системи Парус 7, модуль "БС Персонал", програма "Туристичний офіс".

Застосування цих програм передбачає автоматизацію процесу управління персоналом, а саме: підбору, атестації, навчання, просування і розвитку персоналу, складання штатного розпису, планування потреб у трудових ресурсах, підвищення кваліфікації, забезпечення ефективної системи мотивації праці, оцінку кадрового потенціалу тощо. Усі ці завдання управління персоналом повинні знайти своє відображення в інформаційній системі, що створюється на підприємстві з метою підвищення ефективності управлінських функцій.

Не дивлячись на таку кількість програм та модулів на туристичному підприємстві «Примавера Люкс» існує проблема інформаційного забезпечення, яка полягає у відсутності єдиного комплексного системного підходу до інформаційного потоку, тобто відсутня єдина інформаційна система на даному підприємстві. Завдяки єдиній інформаційній системі персонал туристичного підприємства «Примавера Люкс» мав би можливість переглядати всю необхідну для роботи інформацію в базах даних; складати звіти; готувати необхідні документи (ваучери, авіаквитки, страховки, службові записки); здійснювати підготовку вихідної кореспонденції. За відсутності єдиної інформаційної системи всі ці обов'язки розподілені не пропорційно між персоналом та не кожен працівник має доступ до необхідної інформації.

Великим плюсом в документаційному забезпеченні управління персоналом є автоматизація документообігу на туристичному підприємстві «Примавера Люкс», вона дає можливість керівництву переглядати інформацію в базах даних; отримувати її із зовнішніх джерел; видавати розпорядження і контролювати їх виконання; дозволяє отримувати кількісні оцінки ефективності роботи співробітників; забезпечує підтримку в робочому стані і виконання розроблених процедур документації; дотримання

вимог стандартів управління документацією по персоналу. Система електронного документообігу допомагає керівництву туристичного підприємства «Примавера Люкс» у вирішенні наступних завдань:

- підвищує ефективності управління персоналом та документообігом (потоками завдань і потоками інформації) за рахунок поліпшення виконавської дисципліни, оптимізації контролю виконання завдань і аналізу діяльності організації;

- скорочує непродуктивність витрат робочого часу співробітників і фінансових витрат на витратні матеріали;

- створює єдиний інформаційний простір підприємства, який є необхідним на підприємстві (координація робіт і колективна взаємодія);

- створюється електронний архів (корпоративне сховище документів і інформації), документообіг (автоматизація канцелярії або діловодства), управління документами і знаннями (база знань);

- забезпечує надійності захисту, обліку і зберігання документів.

Всіма цими перевагами, який забезпечується завдяки системі електронного документообігу, може користуватися не весь персонал. Тому, потрібно забезпечити доступ до системи електронного документообігу весь персонал на туристичному підприємстві «Примавера Люкс».

Доступ до системи електронного документообігу дозволить працівникам самостійно слідкувати за документацією по персоналу (нарахування заробітної плати, преміювання, формування відпусток та ін.). Таким чином документаційне забезпечення управління персоналом на туристичному підприємстві «Примавера Люкс» стане прозорим і доступним.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Відзначимо, що ефективність діяльності персоналу залежить, від декількох факторів:

наскільки професійно підібраний кадровий склад підприємства, правильно чи розставлені люди, відповідають чи вони займаним посадам;

наскільки лояльні працівники по відношенню до свого підприємства;

наскільки підприємство дбає про своїх співробітників, про сталість кадрового складу.

Більшість співробітників буде прагнути до підвищення ефективності своєї праці, якщо буде впевнена, що керівництво підприємства поважає людей, дорожить їх працею і здоров'ям.

Таким чином, туристичне підприємство «Примавера-люкс» є успішним туристичним підприємством, яке працює на туристичному ринку Львівської області. Основним завданням системи менеджменту туристичної фірми «Примавера-тур» є організація виробництва турпродукту з урахуванням потреб споживачів на основі наявних ресурсів, для забезпечення рентабельності діяльності організації. Внаслідок карантинних обмежень через COVID-19 ключові показники компанії погіршилися, але злагоджена робота персоналу є запорукою успіху підприємства в посткарантинний період. Оцінка процесу формування туристичного продукту показала, що керівництвом оптимізуються витрати часу на обслуговування туристів,.

Для впровадження самоменеджменту та покращення ефективності роботи менеджера на підприємстві «Примавера-люкс» були розроблені певні заходи: по-перше, розробити регламентацію праці, по-друге запровадити планування часу та розпорядку дня і по-третє провести тренінги для персоналу, щодо само менеджменту та організації робочого часу, а також притримуватися концепції «Управління цілями».

Для підприємства «Примавера-люкс» було обрано тренінг компанії «Укртренинг», який покращить ефективність роботи менеджера та навчить співробітників розподіляти робочий час правильно та з користю.

Також проведений аналіз показав, що запропонована система тайм-менеджменту дозволить зберегти менеджера, підвищити продуктивність праці та заощадити кошти підприємства. Тому, проаналізувавши всі дані, можна зробити висновок, що запропонована стратегія щодо впровадження самоменеджменту є доволі ефективною.

Проаналізувавши інформаційне забезпечення управління персоналом на туристичному підприємстві «Примавера Люкс» можна зробити наступні висновки. По перше, персонал фірми в повному обсязі наділений необхідною для роботи інформацією, завдяки сучасним інформаційним технологіям. По друге, на туристичному підприємстві «Примавера Люкс» розробляються принципи і механізми інформаційного забезпечення управління персоналом, методи ефективного захисту інформації, програми та модулі підбору та атестації персоналу.

Але існує проблема інформаційного забезпечення, яка полягає у відсутності єдиного комплексного системного підходу до інформаційного потоку, тобто відсутня єдина інформаційна система на даному підприємстві.

Пропозиції щодо вдосконалення інформаційного та документального забезпечення управління персоналом на туристичному підприємстві «Примавера Люкс».

Загальними особливостями управління розвитком інформаційного забезпечення управління персоналом є автоматизація процесів планування, обліку, організації та власне управління персоналом на туристичному підприємстві «Примавера Люкс». Інформаційне забезпечення на туристичному підприємстві «Примавера Люкс» є дуже насиченим, тут застосовуються такі модулі та програми як: "Travel Partner - 2000", "Парус-Менеджмент і Маркетинг" , модулі "Парус-Персонал", "Парус-Заробітна

плата" системи Парус 7, модуль "БС Персонал", програма "Туристичний офіс".

Застосування цих програм передбачає автоматизацію процесу управління персоналом, а саме: підбору, атестації, навчання, просування і розвитку персоналу, складання штатного розпису, планування потреб у трудових ресурсах, підвищення кваліфікації, забезпечення ефективної системи мотивації праці, оцінку кадрового потенціалу тощо. Усі ці завдання управління персоналом повинні знайти своє відображення в інформаційній системі, що створюється на підприємстві з метою підвищення ефективності управлінських функцій.

Не дивлячись на таку кількість програм та модулів на туристичному підприємстві «Примавера Люкс» існує проблема інформаційного забезпечення, яка полягає у відсутності єдиного комплексного системного підходу до інформаційного потоку, тобто відсутня єдина інформаційна система на даному підприємстві. Завдяки єдиній інформаційній системі персонал туристичного підприємства «Примавера Люкс» мав би можливість переглядати всю необхідну для роботи інформацію в базах даних; складати звіти; готувати необхідні документи (ваучери, авіаквитки, страховки, службові записки); здійснювати підготовку вихідної кореспонденції. За відсутності єдиної інформаційної системи всі ці обов'язки розподілені не пропорційно між персоналом та не кожен працівник має доступ до необхідної інформації.

Великим плюсом в документаційному забезпеченні управління персоналом є автоматизація документообігу на туристичному підприємстві «Примавера Люкс», вона дає можливість керівництву переглядати інформацію в базах даних; отримувати її із зовнішніх джерел; видавати розпорядження і контролювати їх виконання; дозволяє отримувати кількісні оцінки ефективності роботи співробітників; забезпечує підтримку в робочому стані і виконання розроблених процедур документації; дотримання

вимог стандартів управління документацією по персоналу. Система електронного документообігу допомагає керівництву туристичного підприємства «Примавера Люкс» у вирішенні наступних завдань:

- підвищує ефективності управління персоналом та документообігом (потоками завдань і потоками інформації) за рахунок поліпшення виконавської дисципліни, оптимізації контролю виконання завдань і аналізу діяльності організації;

- скорочує непродуктивність витрат робочого часу співробітників і фінансових витрат на витратні матеріали;

- створює єдиний інформаційний простір підприємства, який є необхідним на підприємстві (координація робіт і колективна взаємодія);

- створюється електронний архів (корпоративне сховище документів і інформації), документообіг (автоматизація канцелярії або діловодства), управління документами і знаннями (база знань);

- забезпечує надійності захисту, обліку і зберігання документів.

Всіма цими перевагами, який забезпечується завдяки системі електронного документообігу, може користуватися не весь персонал. Тому, потрібно забезпечити доступ до системи електронного документообігу весь персонал на туристичному підприємстві «Примавера Люкс».

Доступ до системи електронного документообігу дозволить працівникам самостійно слідкувати за документацією по персоналу (нарахування заробітної плати, преміювання, формування відпусток та ін.). Таким чином документаційне забезпечення управління персоналом на туристичному підприємстві «Примавера Люкс» стане прозорим і доступним.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. Управління персоналом: Навчальний посібник/ Людмила Балабанова, Олена Сардак,; Мін-во освіти і науки України, ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського. - К.: Професіонал, 2018. - 511 с.
2. Бондаренко М. П. Проблеми розвитку туристичних ринків [Текст] / М.П. Бондаренко // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – №7. – С. 87–91.
3. Бондаренко М. П. Система зміцнення конкурентних позицій туристичного сектору України [Текст] /М.П. Бондаренко // Актуальні проблеми економіки. – 2018. – № 9. – С. 66–73.
4. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Менеджмент в організації: Навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів. – К. “КОНДОР” – 2019. – с.55
5. Виноградська А. Розвиток українського туристичного бізнесу [Текст] / А. Виноградська // Економіка. Фінанси. Право. – 2017. – № 5. – С. 13
6. Должанський І.З., Загорна Т.О./ Основи менеджменту Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2018.- с.140
7. Задиора В. Новый взгляд на адаптацию персонала //Отдел кадров. - 2019. - № 7. - С. 18-20
8. Краснокутська Н.С. Менеджмент: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2017.- с. 88
9. Крушельницька О. Управління персоналом: Навчальний посібник/ Ольга Крушельницька, Дмитро Мельничук,. - 2-е вид., перероб. й доп.. - К.: Кондор, 2014. - 304 с.
10. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Міненко М.А. Менеджмент. Підручник.- К.: Сузір'я, 2014.- с.183
11. Маринич І. А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників / І. А. Маринич // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011.

– № 15.5. – С. 376–380.

12. Мілашенко В. М. Розвиток системи мотивації персоналу підприємства в умовах кризи / В. М. Мілашенко // Вісник Української академії банківської справи. – 2010. – № 1. – С. 149–155.

13. Мончак З. В. Проблема мотивації праці та створення мотиваційного механізму / З. В. Мончак, С. Т. Дуда // Науковий вісник НЛТУ України – 2007. – № 17.4. – С. 198–201

14. Назарук Е. Как адаптировать нового сотрудника?//Менеджер по персоналу. - 2015. - № 11. - С. 40-45

15. Науменко П.І. Розвиток підприємства у ринковому конкурентному середовищі // Фондовый рынок. – 2014. - №40. – с.26-28 51

16. Немцов В.Д., Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф. Менеджмент організацій: Навч. посібник. – К.: ТОВ “УВПК “ЕксОб”, 2015. – с.99

17. Рутицкая В. Процесс адаптации сотрудника //Менеджер по персоналу. - 2014. - № 10. - С. 30-37

18. Савельєва В. Управління персоналом: Навчальний посібник/ Валерія Савельєва, Олексій Єськов,; М-во освіти і науки України. - К.: Професіонал, 2015. - 335 с.

19. Савченко В. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник/ Василь Савченко,; М-во освіти і науки України, Київський нац. економ. ун-т. - К.: КНЕУ, 2016. - 351 с.

20. Сухарський, В.С. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності / В.С. Сухарський, В.В. Сухарський, В.І. Охота // теорія, методологія, практика. Навчальний посібник (курс лекцій). – Тернопіль : Астон, 2005. – 464 с.ISBN – 966-308-108-2.

21. Теслюк Н.П. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг / Н.П. Теслюк // Економіка, фінанси, право. – 2005. – № 11. – С. 17-20

22. Томпсон-мл, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и

ситуации для анализа, 12-е издание/ А.А. Томпсон-мл, А.Дж. Стрикленд III. – М.: «Вильямс», 2006. – 928 с.: ил. – ISBN5-8459-0407-2.

23. Турецкий О. А. Национальна економіка та її регулювання / О. А. Турецкий. – Одеса : СМІЛ, 2002. – с. 380

24. Управління персоналом фірми: Навчальний посібник для студ. економ. спец./ Ред. Валентина Крамаренко, Борис Холод, - К.: ЦУЛ, 2013. - 271 с.

25. Хміль Ф. Управління персоналом: Підручник/ Федір Хміль,. - К.: Академвидав, 2014. - 487 с.

26. Шандова Н.В. Оцінка загальної стійкості розвитку промислового підприємства // Економіка підприємств. – 2014. – № 9. – с.169-171

27. Яковенко Р. В. Розвиток системи мотивації праці та поширення її творчого характеру як чинник відтворення людського потенціалу / Р. В. Яковенко // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2009. – № 16. – С. 132–138.

28. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент» [Електронний ресурс]. – 2011. – Режим доступу: http://kneu.edu.ua/ua/Information_for/students/metod/km. – Назва з екрана.

29. Motivation within a creative environment (Мотивація в творчому середовищі) [Електронний ресурс] // The Times – 2010.– Режим доступу: <http://www.thetimes100.co.uk/case-study-motivation-within-creative-environment-89-405-1.php>. – Назва з екрана.

30. <https://primavera-lux.com/>



ЛІЦЕНЗІЯ

Міністерство економічного розвитку і торгівлі України

Номер і дата прийняття рішення	№ 1972, 25.11.2016
Дата і номер запису в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців про видачу ліцензії	-
Вид господарської діяльності (повністю або частково)	Туроператорська діяльність
Найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ПРИМАВЕРА-ЛЮКС"
Код згідно з ЄДРПОУ юридичної особи	38558166
Місцезнаходження юридичної особи	вулиця Городоцька, будинок 225, м. Львів, 79041

Заступник Міністра



М. Є. Нефьодов