

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

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

«До захисту в ЕК»

В.о. декана факультету

(підпис)

Цирульнікова В. В.

(прізвище та ініціали)

« ___ » _____ 2021 р.

«До захисту допущено»

В. о. завідувача кафедри

(підпис)

Мельник І. Л.

(прізвище та ініціали)

« ___ » _____ 2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності _____ 242 «Туризм» _____

(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми _____ «Туризм» _____

на тему: «Формування організаційної культури на туристичному
підприємстві»

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

Ярош Юлія Олександрівна

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

(підпис)

Керівник Мельник Ірина Леонідівна

(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Рецензент _____

(прізвище та ініціали)

(підпис)

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

Здобувач _____

(підпис)

Київ – 2021 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

В. о. завідувача кафедри _____

Мельник І. Л.

“ _____ ” _____ 2021 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Ярош Юлії Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Формування організаційної культури на туристичному підприємстві»

керівник роботи Мельник Ірина Леонідівна, к. економ. н., доцент

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від “27” листопада 2020 року
№969-кв

2. Строк подання здобувачем роботи: 08 лютого 2021 р.

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

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

1. Розглянути теоретичні підходи та методи оцінки формування організаційної культури.

2. Розглянути вітчизняний та закордонний досвід у створенні формування організаційної культури туроператора та її покращення.

3. Дати загальну характеристику, здійснити аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, конкурентної позиції туристичної компанії «АНЕКС ТУР».

4. Провести характеристику формування організаційної культури «АНЕКС ТУР», визначити шляхи її покращення.

5. Перелік графічного матеріалу:

рисунків – 12, таблиць – 22

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Мельник І.Л., к. економ. н., доцент		
II	Мельник І.Л., к. економ. н., доцент		
III	Мельник І.Л., к. економ. н., доцент		
IV	Мельник І.Л., к. економ. н., доцент		

7. Дата видачі завдання 01 жовтня 2020 р.**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	01.09.2020-30.09.2020	виконано
2	Оформлення і затвердження завдання на роботу	01.10.2020-07.10.2020	виконано
3	Вступ РОЗДІЛ 1 (теоретичний)	08.10.2020-21.10.2020	виконано
4	РОЗДІЛ 2 (аналітичний)	22.10.2020-30.10.2020	виконано
5	РОЗДІЛ 3 (рекомендаційний)	02.11.2020-20.11.2020	виконано
6	РОЗДІЛ 4 (інформаційні технології)	23.11.2020-04.12.2020	виконано
7	Висновки та пропозиції. Список використаних джерел. Додатки	07.12.2020-14.12.2020	виконано
8	Оформлення роботи за структурою, представлення кваліфікаційної роботи на кафедру та попередній захист у комісії	15.12.2020-20.01.2021	виконано
9	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	21.01.2021-03.02.2021	виконано
10	Представлення готової зшитої кваліфікаційної роботи на кафедру	08. 02.2021-09.02.2021	виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи в ЕК	15, 16, 17, 18.02.2021	

Здобувач

_____ (підпис)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Ярош Ю. О.
(прізвище та ініціали)Мельник І. Л.
(прізвище та ініціали)

РЕЗЮМЕ

на тему:

«Формування організаційної культури на туристичному підприємстві»

Кваліфікаційна робота складається з – 109 сторінок. Кількість розділів – 4, рисунків – 12, таблиць – 22.

Об’єктом дослідження є туристичне підприємство “АНЕКС ТУР”.

Предметом кваліфікаційної роботи є особливості формування організаційної культури туристичного підприємства, її розвиток та удосконалення.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення шляхів формування організаційної культури туристичного підприємства, на прикладі туроператора «АНЕКС ТУР».

У вступі сформульовані актуальність обраної теми дослідження, мета і завдання роботи, об’єкт і предмет дослідження, методи дослідження, наукова новизна і практична значущість отриманих результатів, подані результати.

У I розділі досліджено теоретичні аспекти формування організаційної культури туристичного підприємства, теоретичні підходи та методи оцінки організаційної культури, закордонний та вітчизняний досвід у створенні організаційної культури туристичного бізнесу.

У II розділі була дана загальна характеристика туристичного підприємства “АНЕКС ТУР”, подана статистична інформація, проаналізоване внутрішнє та зовнішнє середовище, конкурентні позиції туристичного підприємства.

У III розділі були запропоновані рекомендації щодо удосконалення організаційної культури, надана характеристика та економічне обґрунтування.

У IV розділі був виконаний аналіз по провадженню сучасних інформаційних технологій у ТОВ «Анекс Тур».

Ключові слова: культура, організаційна культура, організаційна структура, інформаційні технології, корпоративна культура, туристичне підприємство.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Зміст, принципи та функції організаційної культури туристичного підприємства	25
1.2. Теоретичні підходи та методи оцінки організаційної культури туристичного підприємства	28
1.3. Закордонний та вітчизняний досвід у створенні організаційної культури туристичного бізнесу	31
Висновки до розділу 1	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ «АНЕКС ТУР»	37
2.1. Загальна характеристика туристичної компанії «АНЕКС ТУР»	37
2.2. Аналіз внутрішнього середовища туристичного підприємства	44
2.3. Аналіз зовнішнього середовища та конкурентної позиції туристичного підприємства	56
Висновки до розділу 2	64
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТУРИСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ «АНЕКС ТУР»	66
3.1. Характеристика організаційної культури туристичної компанії «АНЕКС ТУР»	66
3.2. Напрямки удосконалення організаційної культури на туристичному підприємстві	76
3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих управлінських заходів	81
Висновки до розділу 3	87
РОЗДІЛ 4. ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВ	89

«АНЕКС ТУР»

4.1.Характеристика технічного та програмного забезпечення автоматизації робіт на підприємстві	89
4.2. Аналіз Інтернет-контенту підприємства	93
4.3. Обґрунтування пропозицій по удосконаленню інформаційної діяльності підприємства	99
Висновки до розділу 4	101
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	105

ВСТУП

Актуальність теми. Конкуренція на туристичному ринку є дуже жорстокою, тому туристичним підприємствам потрібно бути зосередженими не тільки на оперативному та якісному управлінні, але й весь час оновлювати, доповнювати та розвивати організаційну культуру підприємства. Це вплине на якість обслуговування, рівень та клас туристичного підприємства, відгуки клієнтів, дозволить прискорити і збільшити обсяги продажів на ринку.

Також організаційна культура найбільше впливає на конкурентоспроможність туристичного бізнесу. Організаційна культура- це сукупність моделей поведінки, які придбані організацією в процесі адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, які показали свою ефективність і поділяються більшістю членів туристичного підприємства.

Кожне підприємство являє собою унікальне соціокультурне утворення, де формуються певний образ мислення, певні способи поведінки працівників туристичної сфери. Яскраво виражена або прихована, абсолютно у всіх туристичних підприємствах організаційна культура є тим контекстом, який визначає прийнятність інших управлінських концепцій щодо організації. Організаційна культура пов'язана з широкою концептуальною базою, що включає переконання людей, їх взаємини між собою і зовнішнім середовищем. Вона заснована на психології формування практичного досвіду, представляючи собою ціннісні орієнтири цього досвіду.

Кожному туристичному підприємству властива особлива організаційна культура, загальними принципами якої є: покращення сервісу для комфорту споживачів турпродукту, об'єднання колективу навколо загальних цінностей, вирішення проблем (дедлайнів) та створення власного стилю у спілкуванні з клієнтами туристичних послуг.

Останні декілька років туристи, як споживачі, стають все більш вимогливими. Кожен клієнт хоче особливого підходу та уваги до себе. Клієнт

очікує від туристичного підприємства високих стандартів обслуговування. Наразі це здається вже неможливим без оволодіння теорією і практикою міжособистісної комунікації всього працюючого колективу туристичного підприємства. Організаційні бар'єри існують не тільки на кожному робочому місці, це обумовлено різними цінностями та нормами поведінки кожної людини у колективі, але й у середовищі багатонаціональних споживачів туристичних послуг взагалі. Тому, в умовах швидких змін та жорсткої конкуренції, найголовнішим завданням керівництва є створити єдину систему принципів та норм для всього співробітників підприємства, а саме створення організаційної культури. Це допоможе у роботі об'єднати різних людей та покращити якість обслуговування на будь-якому туристичному підприємстві, неважливо будь це туроператор чи турагенція.

Мета дослідження: дослідження напрямів і підходів до формування організаційної культури туристичного підприємства, на прикладі туроператора ТОВ «Туристична компанія «АНЕКС ТУР».

Для здійснення поставленої мети, необхідно вирішити ряд завдань:

1. Розглянути суть, види, принципи та функції формування організаційної культури на прикладі туроператора.
2. Розглянути теоретичні підходи та методи оцінки формування організаційної культури.
3. Розглянути вітчизняний та закордонний досвід у створенні формування організаційної культури туроператора та її покращення.
4. Дати загальну характеристику, здійснити аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, конкурентної позиції туристичної компанії «АНЕКС ТУР».
5. Розкрити особливості формування організаційної культури «АНЕКС ТУР», визначити шляхи її покращення.
6. Провести характеристику доцільності технічного та програмного забезпечення автоматизації робіт на підприємстві, проаналізувати Інтернет-контент туроператора то розробити пропозиції по

удосконаленню інформаційно-організаційної діяльності підприємства.

Об'єкт роботи: організаційна діяльність туристичної компанії «АНЕКС ТУР».

Предмет роботи: особливості формування організаційної культури туристичного підприємства, її розвиток та удосконалення.

Методи дослідження: у процесі створення роботи використана сукупність загальних і практичних методів дослідження, такі як: системний аналіз досліджуваних явищ, статистична обробка даних, методи аналізу й синтезу економічної та соціальної інформації щодо діяльності туристичного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів: матеріали дослідження можуть бути використані для подальшого аналізу та вивчення особливостей формування організаційної культури туристичних підприємств.

Структура роботи: загальна кількість сторінок друкованого тексту - 109; кількість таблиць - 22; рисунків – 12; джерел у списку використаної літератури – 57.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Зміст, принципи та функції організаційної культури туристичного підприємства

Найважливішим джерелом конкурентних переваг процвітаючих фірм і корпорацій сфери гостинності стають не стільки фінансові й матеріально-технічні фактори, скільки розвиненість і особливості організаційної культури, носіями якого є персонал і безпосередньо керівник підприємства.

В словнику, "культура (лат. cultura - обробка) – це соціально прогресивна, творча діяльність людства у всіх сферах буття і свідомості, що є діалектичною єдністю процесів опредмечування (створення цінностей, норм, знакових систем і т.д.) та розпредмечування (освоєння культурної спадщини), спрямована на зміну дійсності, на перетворення багатства людської історії у внутрішнє багатство особистості, на всемірне виявлення і розвиток сутнісних сил людини" [39].

Поняття «культура організації» складається з двох слів, тому при формуванні понятійного апарату необхідно зупинитися на початку на розумінні поняття «культура». Перш за все, культура - це інструмент, необхідний для виживання людства; механізм, що дозволяє людям справлятися з обставинами, в яких вони знаходяться. Культура - це повідомляється знання, яке передається від покоління до покоління, щоб допомогти членам груп жити в певному часі, місці або ситуації. Визнана тлумачення поняття «культура» стосується історичного досвіду, матеріальних і духовних цінностей, рівня розвитку сукупного інтелекту.

Поняття організаційної культури з'явилося в літературі порівняно недавно і поступово наповнювалося все більш повним змістом. Як і багато інших понять організаційно управлінських дисциплін, організаційна культура не має універсального визначення. Можливі різноманітні

функціональні опису культурній області, які кожен раз формулюються в залежності від конкретних цілей дослідження, але цілісного сутнісного визначення організаційної культури, який отримав загально визнане поширення ще немає. Труднощі визначення обумовлені складністю однозначного тлумачення поняття, історичною еволюцією його змісту, перетином з іншими концепціями і знаходженням на перетині областей вивчення декількох дисциплін (економіка, менеджмент, соціологія, соціальна психологія, антропологія, культурологія, демографія).

Ще одна причина існуючих відмінностей у поглядах на організаційну культуру полягає в тому, що різні вчені, розмірковуючи про організаційну культуру, мають на увазі різні її аспекти, в залежності від того, що конкретно цікавить того чи іншого дослідника.

Організаційна культура підприємств у сфері організації туристичних послуг відображає систему взаємин співробітників усього персоналу підприємства між собою або між окремими його групами на основі положень кодексу етики: правил задекларованих або ж прийнятих в усній формі. Недоліки формування й розвитку організаційної культури керівників негативно позначаються на їхньому організаційному поведженні, мотивації персоналу, ефективності праці, стану соціально-трудова відносин, які, у свою чергу, перешкоджають ефективній діяльності підприємств і втриманню їхніх конкурентних позицій на ринку [24].

Останнім часом питання організаційної культури, особливо у великих туристичних організаціях, дедалі більше привертає увагу теоретиків та практиків управління персоналу. Воно відносно нове й недостатньо висвітлене з наукової точки зору як у нашій країні, так і за кордоном.

Перш ніж дати визначення організаційної культури, доцільно почати з дефініцію культури загалом.

Розкриття сутності формування організаційної культури повинне базуватися на визначенні поняття "культура".

Існує велика кількість тлумачень поняття "організаційної культура" як в іноземній, так і у вітчизняній літературі, але я зазначу лиш п'ять основних підходів для їх систематизації:

1. Функціональні визначення організаційної культури описують функції організаційної культури в організації: роль культури як комплексного механізму регуляції поведінки, передачі цінностей і досвіду між працівниками організації, а також її соціальну роль.
2. Психологічні визначення організаційної культури описують особливості адаптації працівника до організаційного робочого середовища, передачі досвіду, формування звичок, цінностей і навчання працівника.
3. Описові визначення організаційної культури включають перелічення усіх елементів організаційної культури – розширений список усього, що охоплює організаційна культура туристичного підприємства.
4. Історико-генетичні визначення організаційної культури – це автори наукових праць, що пропонують визначення даного характеру, включають до поняття організаційної культури підприємства, процеси соціального та культурного наслідування, традицію, здатність організаційної культури охопити ступінь до розвитку та участь працівників в її перетворенні та зміні.
5. Нормативні визначення організаційної культури - даний тип визначень об'єднує в собі ті інтерпретації культури, які орієнтовані на норми і зразки поведінки персоналу, загальноприйняті або очікувані схеми вчинків і дій працівників туристичної організації[10].

Сучасні дослідження організаційної культури базуються на різних поглядах на цю тему. Автори трактують організаційну культуру як поняття «поведінки», моделі поведінки, норми, принципи [2]. О.Віханський дивлячись на роботу Віганського, він визначає поняття "організаційна культура" як дуже важливий набір результатів, прийнятих членами організації в "Теорії управління". Поведінка та дії, що передаються

працівникам за допомогою символічної духовної та фізичної організаційної процедури . Але як зазначає Дірін, організаційна культура є зразком для працівників. Вони підкреслюють, що організація не задіяна ні в одній ситуації з цією культурою, навіть у структурі компанії[11].

Слід зазначити, що така організаційна культура не допомагає формувати орієнтовані на споживача цінності і не може надавати послуги високої якості та задовольняти всі потреби клієнтів. Створіть організаційну культуру як сукупність цінностей та переконань, які поділяють правила, що визначають поведінку команди в колективі та робочих процесах. Федацов описує [44]. Проти Галіма М. У своїй книзі «Основи менеджменту» Мескан підкреслює, що організаційна культура - це подія, пов'язана з певною діловою системою спілкування, спілкування та стосунків, і Сорокіна вважає її досконалою системою принципів, норм та цінностей. Дозволяє повний рух [38 38]. Д. Солоха у своїй роботі зазначив, що організаційна культура організацій ділового туризму є важливим набором норм, завдяки їх місії та політиці розвитку, що відображають соціальні норми та цінності. Нею користуються багато працівників на всіх рівнях управління та організації [37].

За словами Емблера, це організаційна культура, яка відрізняє кожного туроператора чи туристичну агенцію та туристичну агенцію чи туристичну агенцію на ринку туристичних послуг від туристичної мережі, і я. Він стверджує, що створення інституційної культури у Везезомі дозволяє нам творити. Наявність позитивного іміджу, бізнес-ідей та інтелектуальної власності, досягнення продуктивності праці, створення конкурентних переваг, підвищення привабливості туристичних інвестицій []. Узагальнюючи попередні визначення, можна зробити висновок, що організаційна культура складається з цінностей, вірувань, переконань, ідей, надій, символів, а також принципів роботи, поведінки, звичок, ритуалів тощо, що склалися в організації. Або під час перебування у вашому департаменті більшість працівників приймаються на роботу.Але, якщо взяти основне

судження про організаційну культуру - це система особистих і колективних цінностей, які сприймаються і поділяються членами організації, а також набір прийомів і правил вирішення проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівників, що виправдали себе в минулому й підтвердили свою актуальність у сьогоденні [6].

Сучасний туристичний менеджмент визначає формування організаційної культури туристичного підприємства важливим елементом успішності у сфері гостинності, що охоплює всі рівні управління і реалізовується кожним співробітником через її функції (рис.1.1). Д.А.Чернишевим виділено 5 функцій організаційної культури: інтегруюча, регулююча, комунікативна, мотиваційна, іміджева [49].

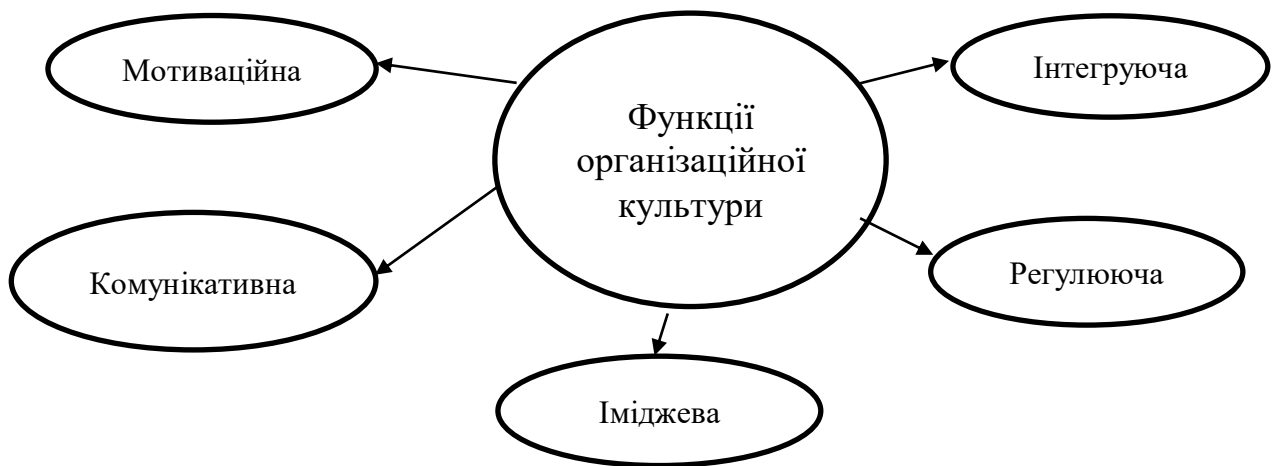


Рис.1.1. Функції організаційної культури туристичного підприємства

Розуміння свого місця кожним співробітником у діяльності туристичного бізнесу, створення якісного сервісу протягом всього ланцюжку туристичних послуг завдяки командній роботі персоналу, відповідальності за результати своєї роботи й забезпечення синергетичного ефекту від реалізації турпродукту визначає дієвість інтегруючої функції організаційної культури підприємства. Вона знаходить відображення в соціально-психологічному кліматі в колективі і знаходиться у тісному зв'язку з комунікативною функцією.

Місія останньої полягає у встановленні конструктивних міжособистісних контактів між вищим керівництвом та ієрархічним персоналом туристичних агенцій та організацій шляхом прискорення обміну інформацією та економії часу на прийняття рішень для персоналу.

Саме ефективне спілкування та своєчасне усвідомлення забезпечують ефективну взаємодію команди на вертикальному та горизонтальному рівнях управління. Передача інформації суттєво впливає на продуктивність та якість обслуговування та вимагає, крім своїх завдань, дотримання внутрішніх правил туроператорів та турагентів та повноважень делегування, оскільки процес якості обслуговування вимагає оперативних реакцій та рішень роботи.

Чесність і швидкість прийняття рішень повинні передувати виникненню конфліктів у туристичній галузі, які забезпечуються ефективною мотивацією та контролем персоналу.

Реалізація мотиваційної функції для формування організаційної культури передбачає перелік мотивацій кожного колективу в компанії, що визначаються їх індивідуальними матеріальними та психологічними потребами. Отже, створення необхідних стимулів для задоволення цих потреб є завданням організаційної культури організації.

Ідентифікація з туристичною компанією, обмін цінностями, цілями та досвідом розвитку визначає правильний вибір персоналу та правильну організаційну культуру.

Проявом ефективності такої мотиваційної організаційної культури є злагоджена, відповідальна команда професіоналів, зацікавлена у високих результатах і не боїться помилок. На думку експертів з туризму, "найкращий спосіб боротися з помилками - це вдосконалення навичок команди". Основним фактором, який сприяє професійному розвитку фахівця в галузі туризму, 100% працівників наголошують на зростанні відповідальності.

Іншими важливими чинниками саморозвитку фахівця турбізнесу стали інтерес до роботи (91%), умови роботи (87%), визнання в колективі (87%)

[33]. Хоча приклад і вплив керівника на колектив(60%) став найменш впливовим чинником саморозвитку, все ж таки саме керівник має чітке уявлення про портрет найкращого працівника на певній посаді з урахуванням всіх бізнеспроцесів туристичного підприємства.

Дотримання внутрішніх стандартів підприємства працівниками, постійний аналіз відгуків гостей і реагування на них, систематична робота з персоналом створюють умови для формування бажаної організаційної культури як з боку власників туристичного бізнесу, та і з боку персоналу, результатом чого стає задоволений гість.

Варто зазначити, що із плином часу й під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників організаційна культура може змінюватися й розвиватися. Зміни в топ-менеджменті туристичного бізнесу часто відображаються на його організаційній культурі. Тому на формуванні організаційного рівня управління турбізнесу важливим є формування такої культури підприємства, яка буде відображати його місію й досягнення стратегічних цілей, а не буде підлаштована під конкретного керівника окремо.

Важливо зазначити, що турагенції, які входять до складу туристичних мереж туроператорів чи франшиз, дотримуються єдиної організаційної культури, затвердженої власниками бренду або мережі в цілому. Тим самим вони створюють імідж всієї мережі й визначають фірмовий стиль закладу зі своїми особливостями.

На основі проведеного аналізу, основні показники оцінки організаційної культури на рівні готельного менеджменту: прийнята система керівництва та стилю управління готелем, режими вирішення конфліктів, спілкування між працівниками, місце кожного працівника в колективі, прийняті символи та елементи бренду (загальні гасла, організаційні табу, офіційні правила та неформальні ритуали) [19].

У процесі надання високоякісних послуг у туристичній агенції очікування клієнтів повинні відповідати. Однак такі очікування включають

забезпечення гарного комфорту, задоволення всіх вимог та потреб, відповідність вартості послуги вартості, щире та ввічливе спілкування.

Показниками орієнтації споживачів на туристичну діяльність в цілому є рівень якісного обслуговування, ефективність програм лояльності та ступінь задоволеності споживачів під час свят. Багато сучасних підходів до поняття «організаційна культура» розглядають його як важливий фактор мотивації персоналу. П Кредіс та ін. зазначає, що орієнтація на потреби споживачів повинна бути основою всього - від процесу набору персоналу до принципів організації їх роботи у компанії [21].

Складовими злагодженої системи формування організаційної культури на туристичному підприємстві є:

- прийнята система лідерства;
- Стилі вирішення конфліктів;
- діюча система зв'язку;
- Позиція особистості в організації;
- Прийнята символіка: гасла, організаційні табу, ритуали.

Завдання, які слід вирішити під час розвитку організаційної культури:

- Ефективне впровадження змін усіх типів: усунення опору персоналу та мотивації до досягнення результатів;
- Згуртованість управлінської команди: загальне уявлення про місію та стратегію компанії;
- Навчання лояльності персоналу компанії;
- Якісний підбір нових працівників;
- Організаційний порядок: правила поведінки в різних ситуаціях, виробнича дисципліна, культура відносин з клієнтами та колегами прийняті на всіх рівнях управління;
- Гармонізація психологічного мікроклімату в компанії [24].

Можна виділити три рівні формування організаційної культури:

1. Поверхневий (прояви) рівень - видима сторона організаційної культури: мова, стиль одягу, манера спілкування, міфи, традиції, ритуали в колективі.
2. Проміжний рівень (проголошені цінності) - цінності, декларовані керівництвом і, можливо, зафіксовані документально для певної організації.
3. Глибинний рівень (базові уявлення) - підсвідомі, які вважаються чимось самоочевидним, переконання (відносини з природою, розуміння реальності, ставлення до роботи і т.д.) [4].

Дотримання підприємством принципів формування організаційної культури впливає на подальший її стан, ефективність прийняття управлінських рішень на підприємстві, результативність діяльності працівників. Дослідження принципів централізованого управління та практика діяльності підприємств дозволяє формувати принципи, які сприяють розвитку організаційної культури туристичного підприємства. Для того, щоб чітко визначитись із чітко сформованою організаційною культурою підприємствам, передусім, необхідно розробити її принципи. А принципи організаційної культури та її формування вже відображають вихідні засади, положення з ефективного управління персоналом.

Кожне підприємство може самостійно розробляти функції організаційної культури підприємства, проте на підставі проведеного аналізу літературних джерел, вважаємо, що принципи необхідно розділити на загальні та спеціальні (див. рис. 1.2.). Оскільки є попри все базові принципи, які можуть бути характерними та спільними для різних підприємств, а вже залежно від галузі, сфери діяльності, форми господарювання підприємство може доповнювати загальні принципи індивідуальними.

Загальні враховують найважливіші характерні ознаки та властивості формування організаційної культури підприємства туристичної індустрії. Загальні принципи можуть бути спільними для багатьох організацій, проте зважаючи на те, що організаційна культура туроператорів є спеціально

розробленою для кожного підприємства та майже неповторюваною, доцільно виділити спеціальні принципи.

Це принципи, які враховують особливі, індивідуальні ознаки та властивості організаційної культури туристичної організації та розробляються конкретно для певного підприємства [35].

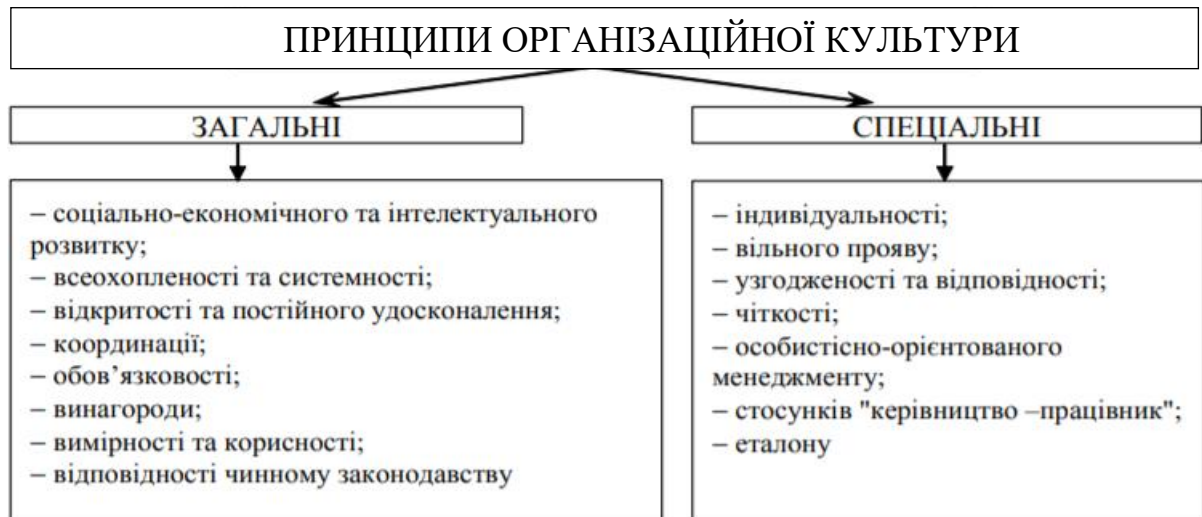


Рис.1.2. Принципи організаційної культури

Під час формування організаційної культури, зважаючи на різноманітність чинників та факторів, що впливають на її рівень, доцільно керуватись такими загальними принципами:

Соціально-економічного та інтелектуального розвитку: передбачає, що організаційна культура повинна орієнтуватись на забезпечення відповідного економічного достатку, соціального та інтелектуального розвитку усіх працівників колективу підприємства.

Комплексний і систематичний: включає формування та розвиток організаційної культури з точки зору реєстрації всіх працівників, явищ, елементів та процесів, що забезпечують діяльність туристичної організації.

Вимірність та корисність: забезпечують набір якісних та кількісних параметрів для оцінки рівня організаційної культури та характеру її впливу на фінансові, економічні показники тощо. Організаційна культура повинна бути корисною як для людей, так і для компанії.

Відкритість і постійне вдосконалення: включає розвиток організаційної культури з урахуванням, з одного боку, основних цінностей культури засновників туристичних компаній, а з іншого боку, поваги до сучасної економіки, досвіду, цінностей та потреби працівників. Отже, цей принцип передбачає, що організаційна культура орієнтована на вдосконалення та стабільний розвиток. Організаційна культура повинна бути відкритою, постійно вдосконалюватися та шукати нових досягнень.

Координація: Принцип полягає в тому, що організаційна культура повинна перш за все забезпечувати порядок у роботі компанії. Він повинен координувати поведінку людей всередині та поза компанією. Оскільки співробітники компанії поза компанією дуже часто мають той чи інший тип організаційної культури, це особливо видно в розмовах з партнерами, клієнтами та іншими.

Завдання: Керівництво компанії має право контролювати дотримання норм і норм організаційної культури.

Компенсація: Організаційна культура повинна забезпечувати працівникам, які дотримуються її стандартів, рівну та справедливую компенсацію.

Принцип відповідності чинному законодавству: компанія самостійно встановлює правила та норми організаційної культури, систему компенсації за їх відповідність, механізм контролю за їх дотриманням, моделі організаційної культури, але відповідно до законодавства такі заходи можуть здійснюватися виходити лише на основі чинного законодавства та нормативних актів і не повинен суперечити їм [36].

Розглянемо тепер спеціальні принципи. Розроблення цих принципів залежить від значного переліку чинників: виду господарської діяльності, організаційно-правової форми господарювання, галузі, економічної ситуації тощо.

До спеціальних принципів організаційна культура зараховуємо:

Принцип вільного прояву: організаційна культура повинна бути ненав'язливою, а виникати під впливом різноманітних ситуацій, вона повинна формуватись залежно від виду діяльності, якою займається підприємство.

Принцип узгодженості та відповідності цілей: кожне туристичне підприємство розробляє свою окрему місію, стратегію, цілі. Формування організаційної культури повинно відповідати цим цілям та забезпечувати їх досягнення [36].

Принцип чіткості: принцип показує усвідомлення менеджментом та маркетингом значення організаційної культури. Менеджери повинні вміти чітко сформулювати основні вимоги щодо організаційної культури, чого вони хочуть досягнути за допомогою її використання.

Принцип особистісно-орієнтованого менеджменту: організаційна культура повинна бути зосереджена на особистісно-орієнтованому менеджменті та маркетингу. Оскільки особистість людини є тим чинником, від якого безпосередньо залежить ефективність її праці та значущість її результатів.

Принцип стосунків “керівництво – працівник”: в основі організаційної культури повинні бути: чесність, порядність, вихованість, справедливість, повага, визнання влади, з одного боку, та визнання цінності та індивідуальності кожного працівника з іншого у становленні відносин.

Принцип еталону: формування організаційної культури повинно бути еталоном ефективної діяльності турбізнесу. Приклади провідних компаній свідчать, що міцна та високорозвинена культура сприяє зміцненню становища компанії, збільшенню її прибутків, підвищенню ефективності діяльності працівників.

Еталонним носієм культури на туристичному підприємстві є його провідні менеджери. Адже саме вони найяскравіше можуть продемонструвати норми організаційної культури, оскільки мають для цього більше можливостей аніж звичайні працівники.

Будучи еталоном організаційної культури, менеджери цим самим забезпечують її розвиток та ефективність [2].

Розглядаючи організаційну культуру треба приймати до уваги тип організаційної структури туристичного підприємства, який визначає взаємозв'язки між працівниками всіх рівней управління.

Аналіз практики функціонування видів та типів організаційної структури як зарубіжних, так і вітчизняних фірм дає змогу виокремити певні види організаційних структур, які, у свою чергу, можна об'єднати у дві групи (типи): механістичні та органічні.

Механістичні структури (їх іще називають ієрархічними, формальними, бюрократичними, класичними, традиційними) характеризуються жорсткою ієрархією влади в компанії, формалізацією правил і процедур, централізованим прийняттям рішень, об'єктивними критеріями добору кадрів, об'єктивною системою винагороди. Вони функціонують як чітко злагоджений механізм. До цього типу належать лінійна, функціональна структури та їхній симбіоз — лінійно-функціональна й дивізіональні структури управління.

Органічні (адаптивні) структури мають розмиті межі управління, невелику кількість рівнів управління, характеризуються слабким чи помірним використанням формальних правил і процедур, децентралізацією прийняття рішень, амбіційною відповідальністю, неформальними міжособистісними стосунками. До них належать матричні, проектні, множинні й тому подібні організації, що вирізняються великою гнучкістю у взаємодії із зовнішнім середовищем [38].

Елементарна організаційна структура — це найпростіша дворівнева структура, яка формується на невеликому підприємстві. Її необхідність диктується потребою відокремлення управління від безпосереднього виконання роботи; вона доцільна на підприємствах, працівники яких виконують приблизно однакові дії (виготовляють один товар чи надають однотипні послуги, обслуговують один сегмент ринку тощо). Наявність

невеликої кількості виконавців і одного керівника, який здебільшого і є власником бізнесу, тобто має пряму заінтересованість у кінцевому результаті, забезпечує простоту й погодженість у взаємозв'язках між співробітниками, невелика кількість яких посилює відповідальність кожного за свою роботу. Отже, елементарні організаційні структури дають змогу швидко приймати рішення, реагувати на зміни в зовнішньому оточенні й забезпечувати неформальний підхід до мотивації і контролю діяльності співробітників. Це дає організації певні переваги. Але така структура може ефективно працювати лише за незначних масштабів діяльності.

При зростанні ж підприємства формується лінійна управлінська ієрархія, у якій домінують вертикальні інформаційні потоки. Дотримуючись усталених правил, менеджери нижчих рівнів усі свої дії узгоджують з вищим керівництвом. Оперативність управління, а отже і його ефективність при цьому зменшуються, оскільки при кількісному збільшенні рівнів ієрархії ускладнюється процес обробки даних і передавання інформації і фірма втрачає можливість своєчасно реагувати як на внутрішні проблеми, так і на вимоги ринку. Зростання інформаційних потоків зосереджує увагу керівника на поточних справах, не даючи йому змоги приділяти належну увагу майбутньому. Отже, за умов нарощування масштабів і урізноманітнення видів діяльності така конфігурація організаційної структури стає малоефективною.

Функціональна організаційна структура виникає там, де з'являється функціональний розподіл праці й функціональна спеціалізація. Основу її становить так званий "шахтний" принцип побудови і спеціалізації управлінського процесу за функціональними підсистемами організації. Найважливіші для діяльності організації функції (наприклад виробництво, маркетинг чи фінанси) знаходять організаційне закріплення. Для кожної з них формується ієрархія служб ("шахта"), за якої основні функціональні служби поділяються на дрібніші підрозділи, що вирішують вузькоспеціалізовані завдання. Це дає змогу підібрати у відповідні відділи

кваліфікованих фахівців, які професіонально виконують свою роботу, що забезпечує організації мінімізацію витрат виробничої функції.

Результати роботи кожної функціональної служби оцінюються відповідними показниками, що залежать від згуртованості колективу і рівня організаційної культури туристичного підприємства. Наприклад, робота відділу продажу базується на культурі персоналу, культурі комунікацій, якості організації робочих місць, а також характеризується показниками виконання плану продажів, продуктивністю праці, тощо. Відповідно будується й система матеріального стимулювання, яка орієнтується передусім на досягнення високих показників [12].

Однак надмірне зосередження на вдосконаленні здійснення закріпленої функції породжує звуження управлінського мислення, спричиняє розмежування в роботі окремих функціональних служб, ускладнює міжфункціональну координацію, перешкоджає залученню в організацію інновацій, оскільки це стає на заваді масштабізації виробництва. Крім того, у працівників функціональних відділів розвивається синдром вищості щодо персоналу інших підрозділів, який проявляється в постійному намаганні втрутитися в їхню роботу. Це призводить до надходження суперечливих вказівок з різних функціональних служб і виникненню міжфункціональних конфліктів. Порушується принцип єдиновладдя, ефективність управління знижується.

Тому функціональна структура найпридатніша для великих монопродуктових, моноринкових організацій (що працюють за стабільних умов), головним завданням яких є отримання конкурентних переваг за рахунок мінімізації виробничих витрат.

1.2. Теоретичні підходи та методи оцінки організаційної культури туристичного підприємства

Перехід на новий рівень господарювання суб'єктів підприємницької діяльності в сфері туризму вимагає від керівництва туристичного підприємства або організації впровадження нових механізмів підвищення ефективності діяльності підприємства, одним з таких механізмів виступає організаційна культура. Якісне управління організаційної культурою підприємства дає конкурентну перевагу, підсилює позиції підприємства на ринку туристичних товарів і послуг, робить його більш «здоровим» і успішним.

Для сучасного етапу розвитку суспільства, що глобалізується і інтернаціоналізується, підприємству, аби бути успішним в довгостроковій перспективі, дуже важливо знати і реалізовувати свої конкурентні переваги.

В даний час виникла об'єктивна необхідність розробки нових концепцій управління туристичним підприємством, заснованої на організаційної культури, моделюванні процесу формування і розвитку організаційної культури, а також розробки універсальної методики вибору раціональної стратегії формування та розвитку організаційної культури під кожне туристичне підприємство індивідуально [52].

Безсумнівно, однією з переваг будь-якого сучасного підприємства мають бути кадри для злагодженої роботи, з їх знаннями, цінностями і адаптивними вміннями праці у колективі. Але вітчизняні туристичні підприємці почали тільки нещодавно розуміти, що для цього потрібна організаційна культура, щоб був дієвий результат. Принцип гуртування в організаційній культурі ключовим моментом - це той «стержень», який повинен свідомо формувати лідер, і довкола якого повинен розростатися туристичний бізнес.

Отже, вітчизняні проблеми туристичних підприємств підтверджують актуальність даної роботи і обумовлюють необхідність розгляду питань вивчення, діагностики і оцінки організаційної культури з метою подальшої її зміни в контексті покращення стратегічного розвитку підприємства і забезпечення його конкурентоспроможності на ринку.

Питання оцінки та діагностики організаційної культури туристичної компанії складно назвати не дослідженими, оскільки систематичне їх вивчення на Заході ще було на початку 80-х років минулого століття. Дослідники пострадянських країн вивчали ці процеси вже в кінці 90-х років. Неможливо не зауважити, що позначені проблеми вирішуються як вченими, на стику різних напрямів - соціології, економіки, психології, менеджменту і маркетингу, так і практиками, часто це професійні консультанти по організаційному розвитку консалтингових фірм [45].

Оцінка і зміна організаційної культури та її формування на туристичному підприємстві повинні відбуватися в контексті загального організаційного розвитку підприємства відповідно до стратегії, поставлених цілей та напрямків.

У даному випадку описані процеси просто необхідні, оскільки за більшістю «тяжких» проблем криються загальні певні цінності і уявні цілі, які колись глибоко укорінені в свідомості кожної штатної одиниці персоналу підприємства, і перешкоджаючи на теперішній час досягненню поставлених цілей. Разом з цим в основі цієї культури можуть знаходитися цінності, що сприяють прискореному вирішенню проблем, про які необхідно знати.

В умовах сучасної риночної економіки з урахуванням динамічно розвиваючихся зовнішніх і внутрішніх зв'язків підприємства, посилення конкурентного протистояння як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках сфери туристичних товарів і послуг, менеджмент організаційної культури туристичного підприємства повинен бути спрямований на збільшення ефективності діяльності з використанням ряду підходів.

Аналіз літератури з організаційної культури підтверджує 5 основних підходів до оцінки на туристичному підприємстві (рис.1.3).

Погляньте уважніше на кожен із підходів:

1) Етнографічний підхід:

Одним із традиційних і добре відомих методів вивчення організаційної культури є проведення "етнографічних досліджень", тобто поглиблене

вивчення культури, яке, як правило, передбачає тривале занурення дослідника в цю культуру. Культура [14]. У вітчизняній соціології цей підхід застосовується активніше в останні роки. Тому питання про етнографічний підхід у соціології, який базується на концепціях М. Вебера, І. Гофмана та А. Шуца, є предметом наукового аналізу П. В. Романова [14]. У своїй роботі вчений присвячує аналізу соціальних відносин у контексті виробництва, управління, організаційної культури з точки зору застосування, когнітивних навичок та розвитку методу. Особлива етнографічна увага.

У той же час, на думку Е. Шейна, "етнографічне дослідження" - це тривалий і важкий процес, тоді як існують більш раціональні підходи: експериментальний підхід та клінічне дослідження. Їх перевага - відносно швидкий показник оцінки та використання активних методів збору даних. Основна гіпотеза Е. Шейна полягає в тому, що в першому та другому випадках розшифровка основних культурних ідей та розуміння їх взаємозалежності можливі лише завдяки спільній роботі членів організації та сторонніх осіб. З одного боку, спільна робота усуває помилки, спричинені суб'єктивністю працівників організації, а з іншого - долає перешкоду, яка заважає їм зрозуміти суть організації.

2) Експериментальний підхід:

На думку Е. Шейна, експериментальний підхід - це "... найефективніший і найрозумніший спосіб розшифрувати культуру" [50], і сторонній фахівець, який сприяє процесу оцінювання, може не розглядатися в приватних аспектах організаційної культури.

3) Клінічний підхід (цілісний):

Для більш детального опису організаційної культури доцільно звернутися до «клінічного дослідження». Підхід, який Е. Шейн називає клінічним дослідженням або «інтерв'ю з клінічної інтеграції», зводиться до «серії контактів та спільних досліджень, проведених дослідником та зацікавленими сторонами, членами організації, членами організації Аспекти її культури та мають необхідна інформація» [50].

Цілісні (клінічні) підходи передбачають занурення дослідника безпосередньо в культуру з метою відкриття. Іншими словами, дослідник повинен ефективно стати одним із "них" (носіїв культури), але в той же час повинен залишатися об'єктивним.



Рис. 1.3. П'ять основних підходів до оцінки організаційної культури на туристичному підприємстві

Підхід "клінічних досліджень" є найбільш складним та енергоємним, оскільки вимагає тривалого перебування в експертній організації (групі експертів) для вивчення культури організації. В результаті ми отримуємо чисто якісні характеристики культури (не завжди можуть бути достатньо об'єктивними), виражені у наборі взаємопов'язаних основних цінностей (культурної ДНК компанії). Загалом, такий підхід до оцінки культури є найбільш точним, оскільки дозволяє рівню спостережливості та усвідомлення поведінки членів організації зрозуміти, які цінності характерні для організаційної культури і що мотивує конкретну дію в компанії.

4) Метафоричний (лінгвістичний) підхід. Дослідник використовує приклади зовнішніх проявів культури: приклади мови існуючих документів, звітів, історій та розмов для виявлення культурних відбитків, їх наслідків та сутності (подібно до того, як детективи беруть відбитки цифровим способом, вивчають записи голосу чи речення, щоб зрозуміти їх ідентифікувати та ідентифікувати особу) [46].

5) Кількісний підхід. Дослідник використовує анкети та проводить інтерв'ю для оцінки конкретних культурних проявів. Кількісний підхід допускає багато перспектив, кожна з яких повинна враховуватися при оцінці характеристик організаційної культури [46].

Одним із таких напрямів є формування на підприємстві організаційної культури. Як підтверджує досвід провідних туристичних компаній, спрямування інтелектуальних зусиль, матеріальних й нематеріальних ресурсів на зміцнення організаційної культури сприяє отриманню підприємством конкурентних переваг.

Водночас ігнорування організаційної культури в цілому або її окремих складових спричинює непередбачувані наслідки, наприклад, утрату контролю над процесом надання послуг, фінансовими потоками, а в найгірших випадках - ліквідацію підприємства. Перераховане зумовлює актуальність вивчення як практичних, так і теоретичних аспектів проблеми формування та розвитку організаційної культури на туристичних підприємствах.

Отже, на основі аналізу літератури і розглянутих п'яти підходів до оцінки організаційної культури, систематизуємо основні методи формування оцінки організаційної культури на туристичному підприємстві (таблиця 1.1).

У центрі уваги мають бути нові підходи до клієнтів, що дозволяють досягти істотного виграшу, як у часі, так і в ефективності.

Таблиця 1.1.

Методи формування оцінки організаційної культури на туристичному підприємстві

№ з/п	Методи формування оцінки організаційної культури на туристичному підприємстві
1. Неформалізовані методи (інтерпретативні, ідеографічні), в основі яких лежить використання якісних методів, такі як:	
1.1	глибинне інтерв'ю;
1.2	монографічне дослідження (спостереження);
1.3	вивчення правил, традицій, церемоній і ритуалів, що склалися на підприємстві;
1.4	вивчення практики управління, що склалася на підприємстві;
1.5	традиційний аналіз документів підприємства;
1.6	"обхід" підприємства;
1.7	спостереження засідань, у тому числі клінічне інтерв'ю.
2. Формалізовані (кількісні) методи, що характеризуються використанням різних стандартизованих опитувальників:	
2.1	соціологічні дослідження (анкетування; тести; ролеві ігри, тренінги; соціометрія);
2.2	модель Г. Хофштеде;
2.3	модель Э. Шейна;
2.4	модель Ч. Хенді;
2.5	модель Д. Денісона;
2.6	модель К. Камерона і Р. Куїнна;
2.7	модель Т. Діла і А. Кенеді.

*Складено на основі джерела [10].

Отже, розглянувши таблицю можна зробити висновок, що особливості формування організаційної культури туристичних підприємств обумовлені, перш за все, специфічними характеристиками туристичної послуги туристичного підприємств. Тому підприємства туристичної сфери послуг повинні швидше освоювати управління власними стратегічними ресурсами - персоналом та інформацією.

Перехід до сучасних методів менеджменту на туристичних фірмах може бути тільки при формуванні ефективної організаційної культури, носіями якої перш за все є працівники туристичної фірми. Саме вони розробляють, продають, надають послугу та здійснюють безпосередній вплив на споживачів (клієнтів), які, орієнтуючись на стиль спілкування, професійну культуру працівників фірми та імідж організації, здійснюють вибір [3].

1.3. Закордонний та вітчизняний досвід у створенні та формування організаційної культури туристичного підприємства

Управління персоналом у підсумку завжди має підвищення ефективності його роботи. Управління організаційною культурою не становить винятку. Для того, щоб культура «працювала» на підвищення ефективності організації, вона має підтримувати організаційну стратегію і місію. Ця робота повинна спрямовуватися вищим керівництвом. Вона вимагає глибокого розуміння не лише економіки та стратегічного менеджменту, але й основ організаційної поведінки та психології управління [10].

Формулювання місії підвищує соціальну відповідальність організації, оскільки її діяльність стає більш прозорою і цілком доступною для соціального аудиту. Компанія, що втрачає бачення своєї місії, ризикує позбутися суспільної підтримки, а отже, своїх споживачів [11].

У табл. 1.2 наведено приклади туристичних підприємств, що працюють на світовому та вітчизняному ринку туристичних послуг.

Представники раціонально-прагматичного напрямку розглядають культуру як атрибут організації, пояснюють формування культури переважно процесами, що відбуваються в організації, хоча вони можуть виникати і внаслідок зміни зовнішнього середовища. Як методи вивчення організаційної культури представники цього напрямку пропонують проведення глибокого інтерв'ю, контент-аналізу артефактів, внутрішньої документації та ін.

За феноменологічного підходу культура трактована не як властивість, якою володіє організація, а як те, чим вона по суті є. Представники цього напрямку стверджують, що організаційна культура не піддається маніпулюванню з боку керівництва, вона власне й визначає стиль і характер управління.

Таблиця 1.2

Характеристика організаційної культури світових туристичних мереж

№	Назва мережі	Характеристика організаційної культури
1.	CORAL TRAVEL	Максимально сприяти створенню цивілізованого туристичного ринку, де стосунки в ланцюжку клієнт – агент – оператор засновані на взаємній довірі й повазі. Кінцева мета діяльності компанії – зробити якісний відпочинок доступним для всіх категорій населення країни.
2.	MOUZENIDIS TRAVEL	Досягнення найвищої якості обслуговування туристів і цінової привабливості пропонованого турпродукту, що стає можливим завдяки внутрішній політиці. Організація обслуговує туристів від початку поїздки і до їх повернення на батьківщину, що дозволяє контролювати якість сервісу на всіх етапах поїздки і підтримувати його на найвищому рівні.
3.	Tez Tour	Надавати якісний комплекс туристичних послуг тим, хто цінує стабільність і професіоналізм. Ми досягаємо цього за допомогою сучасних високих технологій, злагодженої роботи команди, надійних партнерів.
4.	TUI	Загальна установка: «Усе заради Вашої посмішки. Ми хочемо, щоб наші туристи дивувалися. Довіру не можна купити, її можна тільки заслужити наполегливою працею, повагою і турботою про клієнтів, щирим бажанням зробити відпочинок справді незабутнім».
5.	Van-Tour	Організаційна культура ґрунтується не тільки на якісному продукту: «Ми пропонуємо тільки перевірені готелі, які бачили самі».
6.	Карта Тур	Надання якісних туристичних послуг кожному клієнту шляхом розробки комплексного вирішення відпочинку та використання індивідуальних підходів.
7.	Наталі Турс	Згідно з поняттями професійної честі сприяти розвитку цивілізованого ринку туристичних послуг у Росії, забезпечуючи за доступними цінами відпочинок, що відповідає кращим міжнародним стандартам.
8.	РЕДІ-РЕСТ	Надання туристичних послуг високого рівня, а саме: професійне обслуговування, відповідальність,

		оперативність і актуальність. Довіра наших клієнтів і партнерів – це найцінніше наше досягнення!
--	--	--

*Складено на основі джерела [20].

Як основний метод вивчення організаційної культури феноменологи пропонують етнографічний підхід, що є близьким до методу тривалого включеного спостереження.

Другий підхід показує унікальність утворення організаційної культури, підкреслює цілісність організації, саме в цьому й полягає його перевага над першим. Однак перший підхід розкриває технологічні можливості в управлінні організаційною культурою. Поєднання позитивних моментів цих наукових течій може допомогти в створенні оптимальної системи вивчення організаційної культури та управління нею з метою підвищення її ефективності [20].

Вивчення сформованої організаційної культури є передумовою успішної її зміни. Ці дослідження необхідні, щоб з'ясувати, які управлінські заходи потрібно застосовувати для ефективного ведення бізнесу. Важливо також ураховувати, що будь-яка організація на кожному конкретному етапі свого розвитку тяжіє до природного для неї в цей момент типу культури і з великою ймовірністю буде відкидати цінності, їй чужорідні і до яких вона на конкретному етапі не готова.

Таким чином, перш ніж упроваджувати культуру, яка, на перший погляд, видається привабливою, важливо ретельно оцінити, наскільки вона адекватна і справді корисна для компанії на поточному етапі її розвитку [20].

Організаційна культура, яка не налагоджена відповідно до етапу розвитку компанії, існуючих в компанії цінностей, норм, правил і традицій, може призвести до таких наслідків, як зниження мотивації працівників, неповне використання їх потенціалу, опір змінам, порушення комунікацій, зниження ступеня керованості і погіршення іміджу компанії в очах її клієнтів.

Слід відзначити, що керівникові необхідно звернути увагу перш за все на себе і свою поведінку. Відомо, що ціннісні орієнтації керівників досить часто бувають спрямовані не стільки на досягнення цілей організації, скільки на набуття особистих привілеїв і переваг [20].

Проте керівник виступає в ролі еталона як у кращих, так і в гірших своїх якостях. Для того, щоб система цінностей і норм поведінки компанії не залишалася формальністю, керівники мають бути прикладом цієї системи у своєму житті, виступах, контактах із співробітниками і клієнтами. Керівник також повинен цікавитися цінностями, поглядами своїх працівників, застосувати їхні пропозиції для вирішення проблем. Це сприятиме уникненню конфліктних ситуацій і невдоволення при спробах зміни організаційної культури. Таким чином, коли, крім першої особи, основними провідниками та фасилітаторами культури є керівники всіх рівнів компанії, розроблення спеціальних внутрішньофірмових навчальних програм із розвитку навичок лідерства та управління з урахуванням особливостей організаційної культури підприємства може стати одним з ефективних інструментів роботи з нею.

Для того, щоб на туристичному підприємстві співробітники повністю ідентифікували себе з організацією, необхідно розв'язати унікальне завдання, що полягає, на нашу думку, у тому, щоб чітко розрізнити тих співробітників, які справді розділяють культурні цінності організації і наслідують їх у поведінці (лояльність на рівні здібностей, а в ідеалі й переконань), і тих, хто тільки зовні декларує солідарність із цінностями та принципами підприємства (лояльність на рівні атрибутів та поведінки), тому необхідно здійснити комплекс послідовних заходів, починаючи з ретельного відбору кандидатів на роботу [34].

Отже, у деяких туристичних підприємствах, що діють на території України, показують, що найбільш успішні підприємства великого значення надають управлінню організаційною культурою. Згідно з цими дослідженнями, співвідношення усвідомлено і неусвідомлено сформованої

організаційної культури приблизно становить 20 % у компаніях з українським менеджментом, 70 % у компаніях з західним менеджментом і 90 % у компаніях зі східним менеджментом.

Таким чином, саме українські підприємства найбільшою мірою потребують формування організаційної культури та керування нею.

Усвідомлене управління організаційною культурою необхідне й для того, щоб уникнути її стихійного формування, за якого вона може втілитися не тільки в позитивні, а й у негативні форми, що, як було показано вище, істотно знизить ефективність організації.

Висновки до розділу 1

Організаційна культура може служити ефективним інструментом, що забезпечує настрій працівникам на високу продуктивність та високу якість роботи. Створення та підтримка культури, яка заохочує повернення тих, хто працює в організації, сприяє її ефективності та конкурентоспроможності - це одне з головних стратегічних завдань вищого керівництва.

Формулювання місії підвищує соціальну відповідальність організації, оскільки її діяльність стає більш прозорою і цілком доступною для соціального аудиту. Компанія, що втрачає бачення своєї місії, ризикує позбутися суспільної підтримки, а отже, своїх споживачів.

Вкладення в організаційну культуру стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності й виживання підприємства. Туристичні підприємства з яскраво вираженою організаційною культурою ефективніше використовують як матеріальні, так і людські ресурси. У сучасних умовах без формування команди професіоналів, які злагоджено працюють, жодна організація не зможе досягти своїх цілей і вижити.

До спеціальних принципів організаційна культура зараховуємо: вільного прояву; узгодженості та відповідності цілей; чіткості;

особистісно-орієнтованого менеджменту; стосунків “керівництво – працівник; еталону.

Еталонним носієм культури на туристичному підприємстві є його провідні менеджери. Адже саме вони найяскравіше можуть продемонструвати норми організаційної культури, оскільки мають для цього більше можливостей аніж звичайні працівники. Будучи еталоном організаційної культури, менеджери цим самим забезпечують її розвиток та ефективність.

Дослідження організаційної культури необхідні, щоб з’ясувати, які управлінські заходи потрібно застосовувати для ефективного ведення бізнесу. Важливо також ураховувати, що будь-яка організація на кожному конкретному етапі свого розвитку тяжіє до природного для неї в цей момент типу культури.

Таким чином, перш ніж упроваджувати організаційну культуру, яка, на перший погляд, видається привабливою, важливо ретельно оцінити, наскільки вона адекватна і справді корисна для туристичної компанії на поточному етапі її розвитку. Культура повинна бути налагодженої відповідно до етапу розвитку туристичної компанії, існуючих в компанії цінностей, норм, правил і традицій, може призвести до таких наслідків, як зниження мотивації працівників, а неповне використання її потенціалу в туристичній компанії, призведе до змін в негативному ключі, порушення комунікацій, зниження ступеня керованості і погіршення іміджу компанії в очах її клієнтів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АНЕКС ТУР»

2.1. Загальна характеристика туристичної компанії «АНЕКС ТУР»

Туристичне підприємство є підприємницькою структурою, основним видом діяльності якої є організація туристичних подорожей і перебування туристів в пунктах призначення. Щоб успішно функціонувати на ринку, підприємство повинне чітко визначити параметри дослідження зовнішнього середовища і вибрати чинники, які найістотніше впливають на його діяльність.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є товариство з обмеженою відповідальністю «Анекс Тур», який здійснює туроператорську діяльність та займається наданням туристичних послуг вже 15 років.

Дата реєстрації на ринку туристичних послуг: 27.03.2006 рік.

Контактна інформація туроператора «Анекс Тур»:

Юридична адреса: 01025, м. Київ, вул. Велика Житомирська, 13, оф. 2

Фактична адреса: 02121, м. Київ, Харківське шосе 201-203 літ. 2а пов. 12 оф.

Поштова адреса: м. Київ, Харківське шосе 201-203 літ. 2а пов. 12 оф. 1

Телефон основний: (0800) 509888

Телефони контактні: (044) 5911591

Електронна пошта: sales@anextour.com.ua , marketing@anextour.com.ua

Сайт: <http://www.anextour.com.ua/>

Центральний офіс туроператора знаходиться у м. Києві за адресою вул. Харківське шосе, 201-203, 12-й поверх[49].

«Анекс Тур»- це один з найбільших туроператорів в нашій країні, який здобув широку популярність і завоював довіру та високі оцінки туристів з усього світу. Він з'явився на туристичному ринку в 1996 році і за більш ніж 20 років успішної діяльності значно розширив перелік своїх послуг і географію країн, в яких вони надаються.

Сьогодні під цим брендом працюють компанії в Росії, Білорусії, Казахстані, Україні, Німеччині, а в 12 країнах є відкриті представництва компанії. В Україні перший офіс туроператора «Анекс Тур» з'явився в 2005 р. у м. Києві. Всього в Україні 6 регіональних офісів компанії та чимала кількість турагентств, які відкрились під брендом Anex на умовах франчайзингу від туроператора.

Підприємство здійснює свою діяльність у галузі надання послуг з організації подорожей та надає такі послуги: туризм, подорожі, бронювання готелів, санаторіїв, пансіонатів, авіаквитків.

Основні види діяльності підприємства згідно КВЕД-2010 представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Види діяльності туроператора ТОВ «Анекс Тур» (згідно КВЕД-2010)

Вид	Опис
Діяльність туристичних операторів	Організація та проведення турів, що їх реалізують через туристичні агентства або безпосередньо туристичними операторами. Організація турів може включати: перевезення, забезпечення місця проживання, харчування, відвідування музеїв, місць історичних і культурних пам'яток, театральних, музичних або спортивних заходів
Діяльність туристичних агентств	Включає посередницьку діяльність туристичних агентів з реалізації продукту туристичних операторів.
Надання інших послуг із бронювання та пов'язана з цим діяльність	Діяльність місцевих туристичних інформаційних служб і служб з розміщення (забезпечення проживання); діяльність екскурсиводів (гідів); розповсюдження та продаж квитків на концерти та видовищно-розважальні заходи.

Туроператор «Анекс Тур» співпрацює з найбільшими авіакомпаніями України і не тільки, тому завжди зможе посприяти в бронюванні та купівлі квитків на рейси. Це можуть бути як регулярні рейси, так і чартерні. Звернувшись до даного туроператора, клієнт може бути на 100% впевнений в тому, що для нього знайдеться місце на борту літака. Крім цього, «Анекс

Тур» надає послуги бронювання номерів в готелях, оформлення документів і багато інших.

Головне завдання туроператора - це надавати якісні путівки клієнтам з різними побажаннями та можливостями. Туроператор «Анекс Тур»- українська компанія, яка за 14 років своєї діяльності змогла завоювати довіру клієнтів і зайняти лідируючі позиції в рейтингу провідних туристичних брендів країни. Сьогодні вона може похизуватися широким спектром пропонованих послуг.

Від туроператора можна замовити незабутній пляжний відпочинок, екскурсійні поїздки і багато інших турів серед неймовірного їх різноманіття. Найбільш популярними напрямками серед українських «любителів» відпочинку напрямками є: Єгипет, Туніс, Туреччина, Болгарія, Об'єднані Арабські Емірати, Греція.

Компанія пропонує добре відпрацьовані схеми маршрутів перельоту, величезний вибір готелів і супутні послуги (послуги гіда, трансфер в аеропорт та з нього, груповий або індивідуальний трансфер та багато інших послуг) в залежності від «гаманця» бажаючих відпочити.

Більш вимогливим клієнтам туроператор «Анекс Тур» пропонує поїздки в більш екзотичні куточки планети: Індонезія, Таїланд, Куба, Шрі-Ланка та багато інших напрямлень на будь-який смак.

Більш економні мандрівники можуть купити гарячі тури «Анекс Тур», а для тих, які звикли відпочивати розкішно, знайдеться чимала кількість унікальних пропозицій з проживанням в найвідоміших готелів категорії преміум.

Оператор веде свою діяльність з надання туристичних послуг з далекого 2005 року і за цей час встиг обзавестися надійними та авторитетними партнерами по всьому світу. Співпраця з такими авіакомпаніями, як («Azurair»), та компанії які зустрічають туристів в місцях їх прибуття («Blue Sky Travel», «Terramar Group»), страхові фірми («ВУСО»), банки («Альфа-банк», «Укрсиббанк») і т. д.

Крім того, в числі партнерів «Анекс Тур» є ледь не кожне туристичне агентство країни, зокрема: «Джой тревел», «Поїхали з нами», «Роял Вояж» та інші.

Тому, відпочивальники перебуваючи на відпочинку, завжди оточені турботою.

Про комфорт і безпеку туристів турбуються туроператори та представники авіакомпанії під час польоту, також, працівники трансферної служби по дорозі з аеропорту в готель і назад. Також в готелях працюють представники туроператора, які не тільки пропонують різноманітні екскурсії, але завжди готові надати інформаційну підтримку або допомогу в рішенні будь-яких проблем, що виникли. У путівці, сформованій Анекс Туром, обов'язково передбачена страховка, що включає безкоштовне медичне обслуговування за кордоном, в разі необхідності.

В останні роки компанія активно розвиває франчайзингову мережу. Приєднатися до неї можуть товариство з обмеженою відповідальністю та фізичні підприємці, які займаються туристичною діяльністю та володіють договором про оренду офісного приміщення. Туроператор пропонує чесні і лояльні умови співпраці, постійну підтримку. Надаються корпоративні меблі, вивіски, рекламні матеріали та сувенірна продукція. Проводяться постійні навчальні тренінги, пільгові тури.

Для того, щоб туристичний бізнес розвивався найкращим чином, «Анекс Тур» взаємодіє з турагенціями, вибудовуючи відносини співпраці шляхом проведення конференцій, презентацій, форумів, при цьому активно йде оповіщення через мережу інтернет, ведеться робота з розвитку приймаючої бази - готелів, баз відпочинку, віталень будинків. А також проводяться серії вебінарів, ознайомчі тури і т.д [30].

Перевагами туроператора ТОВ «Анекс Тур» є:

- постійне впровадження нових технологій в сфері туризму;
- великий спектр пропонованих послуг;
- професійна команда досвідчених гідів;

- високий рівень обслуговування;
- забезпечення максимального комфорту для туристів.

Компанія постійно розвиває нові напрямки та постійно прагне підвищувати кисть своєї роботи. Своєчасно інформує постійних клієнтів і агентів про новини сфери туризму, готелів, акції та інші важливі події.

Велику увагу керівництво компанії приділяє комфорту та безпеці своїх туристів, регулярно оновлюючи автопарк в приймаючих країнах. На сьогоднішній день - це сучасні і безпечні транспортні засоби, обладнання з кондиціонерами і бездротовим інтернетом.

Співробітники компанії постійно працюють над відкриттям нових унікальних напрямків для туристів, укладаючи ексклюзивні договори з готелями і приймаючими структурами по всьому світу [29].

«Анекс Тур» є найпопулярнішим в українців у плані подорожей до Туреччини, Тунісу та Об'єднаних Арабських Еміратів. В цих країнах досить розвинена інфраструктура компанії, є власні офіси, чимала кількість гідів (трансферних, готельних), автобусів різної місткості тощо.

Проаналізуємо середню вартість заброньованих турів в Україні у 2019 році за місяцями (рис.2.1) [31].

Згідно діаграми можна зрозуміти тенденцію цін за рік: у лютому активно бронюються тури на літо — переважно це сім'ї з дітьми, які планують літню відпустку, тому середня вартість туру в цей місяць помітно підскочила. Також, паралельно з раннім бронюванням, дуже активно продається недорогий Єгипет, відповідно середня вартість дещо нижча у весняні місяці.

Влітку старт високого сезону — тому і ціни стали вищими, і середня вартість збільшилася. У серпні тури найдорожчі, адже літній сезон підходить до завершення, гарячих пропозицій у цей період небагато, а більшість рейсів та готелів заповнені. Це й призводить до підвищення цін на пакетні пропозиції.

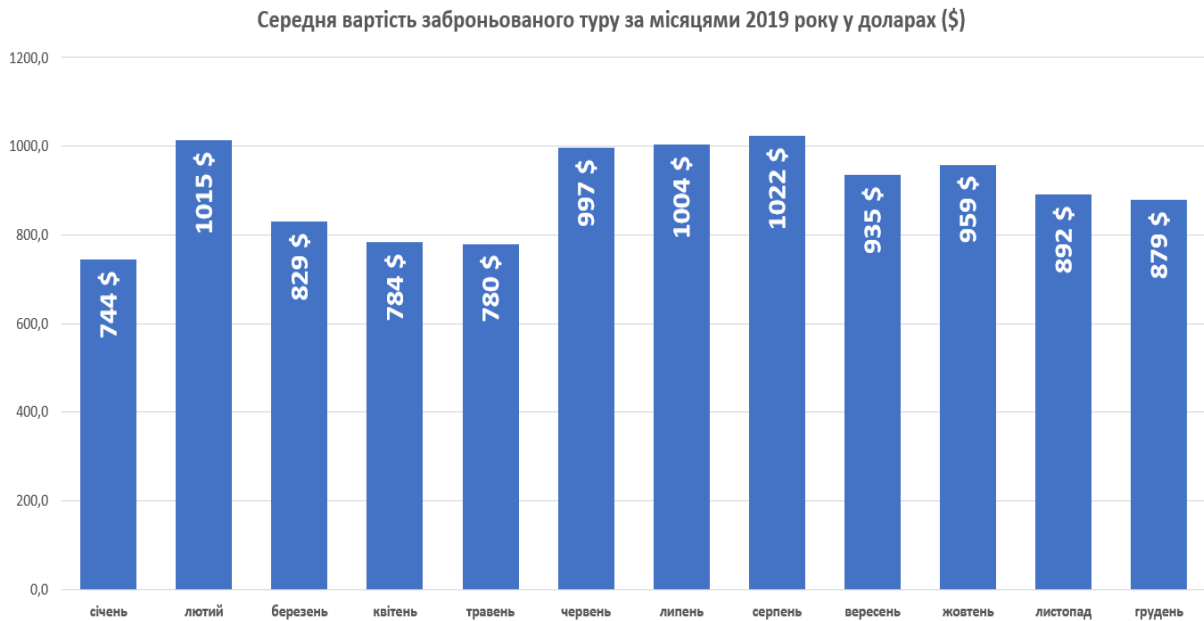


Рис 2.1. Середня вартість заброньованих турів в Україні.

Невеликий спад помітний у вересні, та вже у жовтні середня вартість збільшується — частіше починають бронювати дорожчі екзотичні напрямки. Під кінець року все частіше з'являється дешевий Єгипет, тож середня вартість знову знижується.

Як висновок з тенденцій за рік — раннє бронювання на літні напрямки є більш вигіднішим, ніж гарячі тури — плануючи заздалегідь, можна і відпочинок розпланувати, і кошти заощадити.

Планування туристичної діяльності розпочинається із розробки загальних цілей, після яких можна визначити конкретні, деталізовані цілі на заданий період, визначити шляхи та засоби їх досягнення, і нарешті, здійснювати контроль за досягненням поставлених цілей. При цьому планування в цій діяльності завжди ґрунтується на тому, в якому стані знаходиться зовнішнє середовище, політична ситуація, зміни в економіці, платоспроможність населення, постійний розвиток конкуренції в даній галузі [33].

Туроператор завжди ставить перш за все акценти на тому, які послуги будуть надаватися туристам, подорожі в які країни можуть створити справжній «бум» в цій галузі. Для конкретного туристичного регіону

насамперед визначає його конкурентоспроможність та створює туристичний образ. Туристичний образ регіону оцінюється за такими критеріями, як гостинність, якість послуг, що надаються, імідж, наявність можливостей для активного відпочинку, розвиненість транспортної інфраструктури, відповідність якості послуг ціні та ін. Кожен критерій оцінюється для конкретного регіону, і йому присвоюється певний кількісний вираз. У результаті можна наочно оцінити переваги й недоліки туристичного регіону та запропонувати шляхи і методи його вдосконалення.

З огляду на це функція планування охоплює такі види робіт:

- участь у розробці цілей розвитку регіону, які визначають органи управління розвитком туризму певної території;
- поточний аналіз конкурентоспроможності місця (ринок, прями і непрями конкуренти, попит, постачальники, галузь);
- розробка стратегії досягнення/підтримання конкурентоспроможності регіону, його особливої позиції;
- втілення в життя стратегії конкурентоспроможності регіону;
- надання консультацій [33].

Контроль в туристичній діяльності включає в себе аналіз фінансових і кількісних розрахунків, оцінку ефективності роботи співробітників, облік попиту за напрямками, перевізниками, місцями проживання тощо. Саме тому, туроператор «Анекс Тур», робить усе для того, щоб максимально автоматизувати контроль за діяльністю в туризмі для швидкого формування всієї необхідної статистики, точності даних і розділення доступу до важливої інформації в компанії.

Для організації туристичних поїздок туроператор «Анекс Тур» встановлює зв'язок з підприємствами розміщення, харчування, транспорту, культурно-просвітницькими установами та екскурсійними бюро, які діють в місцях, куди їдуть туристи.

Туроператор орендує на основі довгострокових контрактів готелю і інші засоби розміщення, літаки, автобуси, забезпечуючи їх максимальне завантаження і отримуючи значні знижки.

Всередині компанії проводяться постійні кваліфікаційні тренінги для працівників підприємства та навчання за кошти підприємства. Також «Анекс Тур» постійно збільшує кількість партнерів, кожного року відкривається чимала кількість туристичних агенцій під їх «брендом».

2.2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства

Організаційна структура «АНЕКС ТУР»

Внутрішнє середовище компанії ТОВ «АНЕКС ТУР» представлене такими факторами, як організаційна культура, внутрішньо-організаційні процеси, кадри фірми, технологія, маркетинг а також культура. Розглянемо кожен з них більш детально.

Організаційна структура компанії ТОВ «АНЕКС ТУР» є оптимальною з точки зору масштабів підприємства і специфіки основної діяльності, що обумовлено прагненням керівництва підприємства використовувати високі управлінські якості і в той же час приймати грамотні, обґрунтовані рішення на основі думки співробітників в вузькоспеціалізованих областях, що вимагають спеціальної освіти, знань і навичок.

Керівництво компанією ТОВ «АНЕКС ТУР» здійснює директор, він займається загальним керівництвом компанії.

Внутрішньо-організаційні процеси включають комунікацію, координацію і прийняття управлінських рішень.

За функціональністю в управлінні «Анекс Тур» він розподіляється на чималу кількість підрозділів, для вирішення будь-яких питань, пов'язаних з туристичною діяльністю та його розвитком.

Організаційна структура ТОВ «Анекс Тур» є лінійно-функціональною, всі керівники відділів цілком і повністю підпорядковуються генеральному директору, при цьому працівники компанії підпорядковуються лише одному керівнику в межах їхньої компетенції, результати виконаної роботи передають керівники підрозділів безпосередньо генеральному директору.

Перевагами такої організаційної структури є її повна визначеність, кожен керівник працює в межах наданих йому повноважень, працівники працюють в межах однієї виконуваної та безперебійної роботи.

Також завдяки такій структурі спостерігається чіткість в роботі, оперативність дій, особливо враховуючи дану галузь, де завдяки лише швидкій роботі можна конкурувати з іншими туроператорами.

Тому, можна бути впевненим, що в компанії ефективно організована ієрархія персоналу, а лінійно-функціональна структура, так чи інакше, є однією із найефективніших в галузі, адже кожен підрозділ робить один елемент організації туристичного продукту.

Кожен з підрозділів діє в межах своєї компетенції, якщо один відділ займається тим, що створює туристичний продукт, то інші займаються процесом його просування та кінцевим його збутом туристам.

Також у компанії ТОВ «АНЕКС ТУР» всі основні процеси контролює генеральний директор, який стежить за організацією правильної та оперативної роботи в фірмі. Всередині підрозділів контроль здійснюють безпосередні начальники підрозділів, які керують своїм відділом та несуть відповідальність за діяльність своїх співробітників перед генеральним директором.

Для детальнішого аналізу взаємозв'язку між підрозділами та керуючим составом розглянемо організаційну структуру «Анекс Тур» більш детальніше (рис.2.2.)

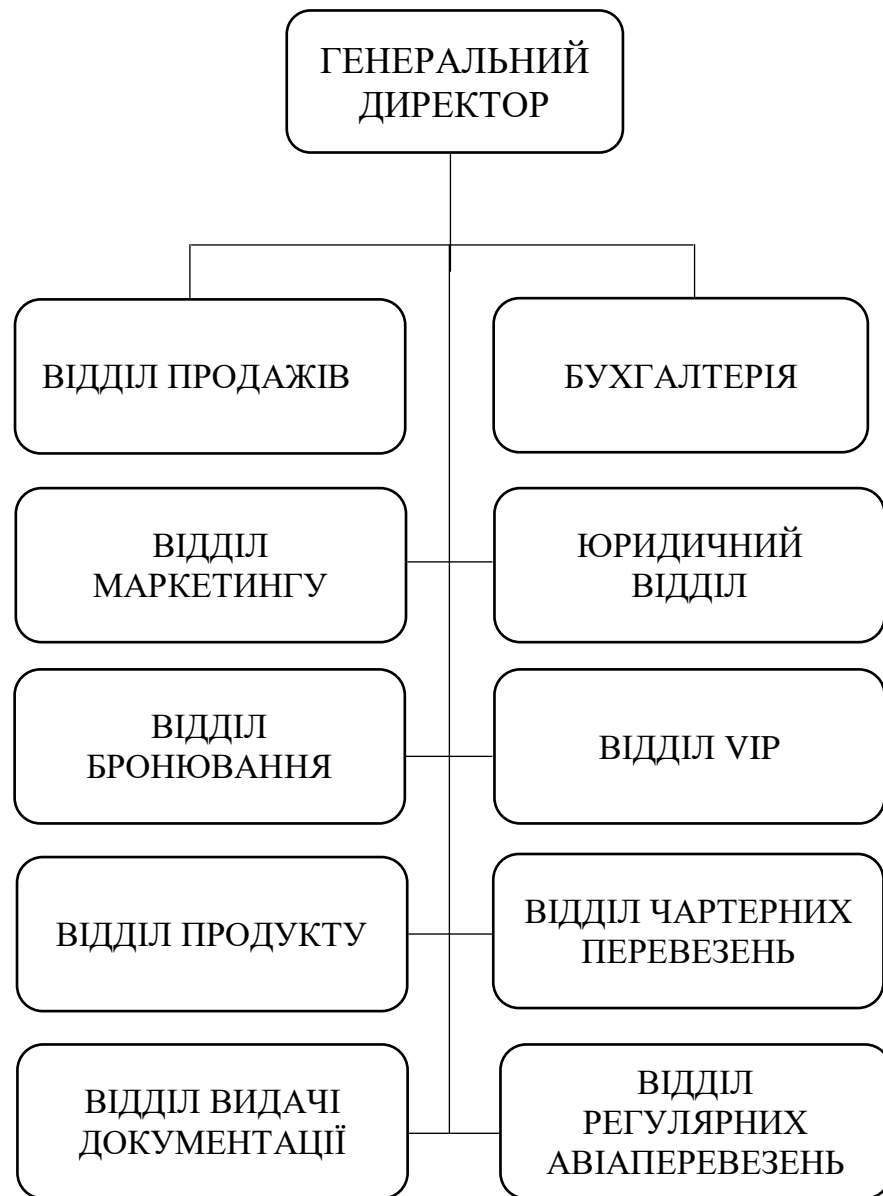


Рис.2.2 Організаційна структура туристичного підприємства
«Анекс Тур»

Розглянемо більш детально організаційну структуру туристичного підприємства:

Керівники – 13 керівників (генеральний директор, директор, керівники кожного з підрозділів підприємства);

Спеціалісти – 51 спеціаліста (найбільша частка персоналу, адже в кожному напрямі функціонування туристичного підприємства, працює лише той персонал, який створює туристичний продукт, вирішує всі проблемні питання пов'язані з ним). Спеціалістами є дані категорії працівників як:

менеджери з продажів, менеджери з бронювання (готелів, авіаквитків), менеджери візового відділу, менеджер з реклами, PR-менеджер, маркетологи, менеджери фінансового відділу, працівники бухгалтерії;

Службовці– 3 службовців. Найчисленнішу категорію в організації туристичної індустрії займають в першу чергу спеціалісти, за допомогою яких відбуваються усі процеси організації даної діяльності: від процесу створення туристичного продукту до вирішення та консультування можливих неприємних ситуацій туристів у країні їхнього прибуття.

На підприємстві ТОВ «Анекс Тур» діють такі підрозділи [26]:

- Відділ продажів: заявки, зміни, ануляції
- Відділ продукту: прорахунок індивідуальних, нестандартних, прорахунок групових турів
- Відділ маркетингу: початок співпраці (укладання договорів, умови співпраці), комісійна програма, бонусна програма, акції, новини, запити по готелям, примітки про дні народження туристів, молодят, спеціальних потреб туристів та скарг, реєстрація на семінари, заходи компанії (road show, work shop), рекламні тури тощо.
- Відділ VIP: консультація по VIP готелям, VIP послуг (бізнес-клас, Azur Space, Anex Priority, експрес і індивідуальні трансфери), індивідуальний прорахунок турів по VIP готелям, розсадження на рейс по VIP готелям.
- Відділ чартерних авіап перевезень: запити про вартість чартерних квитків, спеціальні потреби туристів (люди з обмеженими можливостями, додаткові місця).
- Бухгалтерія: запит рахунку, питання з оплати заявок, взаємозаліки, повернення.
- Відділ бронювання.
- Відділ регулярних авіап перевезень: бронювання авіаквитків на регулярні рейси.
- Відділ видачі документів.

- Юридичний відділ: претензії, скарги, договори.
- Візовий відділ: допомога з візових питань, консультація.

Ухвалення управлінських рішень у Компанії здійснюється одноосібно - директором. Періодично, у міру виникнення виробничої необхідності, директор компанії проводить зустрічі з начальниками відділів та надає інформацію, а вони, в свою чергу, передають її своїм підлеглим. Безпосередньо в процесі роботи інформація доводиться до відома тих працівників, які її потребують.

Для працівників установлюється п'ятиденний робочий тиждень з двома вихідними днями. Напередодні святкових і неробочих днів, визначених статтею 73 КЗпП, тривалість роботи скорочується на одну годину.

Тривалість робочого часу працівників становить 40 годин на тиждень. Працівникам надаються щорічні та додаткові відпустки відповідно до чинного законодавства та затвердженого графіку відпусток. Щорічна основна відпустка надається працівникам тривалістю не менше 24 календарних дні.

Для аналізу підприємства як соціально-економічної системи важливим етапом є аналіз персоналу, його структури, кількісних та якісних характеристик. Якщо розглядати структуру підприємства за кількістю персоналу, то можна відзначити те, що переважна кількість працівників є спеціалістами у певній сфері надання послуг туристичного оператора. У кожного відділу підприємства є ресурси для вирішення всіх питань які виникають в галузі туризму та створення самого туристичного продукту.

Далі ми проаналізуємо структуру персоналу ТОВ «Анекс Тур» за віком (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Вікова структура персоналу ТОВ «Анекс Тур» за 2017-2019 рр.

Вікові категорії	2017 рік		2018 рік		2019 рік		Відхилення питомої ваги у % 2019 р. від	
	кількі- сть, осіб	питома вага, %	кількі- сть, осіб	питома вага, %	кількі- сть, осіб	питома вага, %	2017 р	2018 р
Молодь віком 15-28 років	47	56,0	44	55,0	36	53,7	-2,3	-1,3
29-40 років	33	39,3	31	38,8	26	38,8	-0,5	0
41-50 років	4	4,7	5	6,2	5	7,5	2,8	1,3
Разом	84	100	80	100	67	100	0	0

Аналіз даних таблиці показав, що кількість працівників у 2019 році зменшилась на -1,3% ніж у 2018 році. Також ми можемо побачити високий відсоток працюючої молоді на підприємстві до 28 років. Найбільший відсоток впродовж трьох звітних років був у 2017 р. та становив 56,0%, а в 2019 р. він зменшився на -2,3% в порівнянні з ним. Більш досвідчені працівники в діапазоні від 29 до 40 років становить приблизно 38,8% в 2019 році від всього персоналу на підприємстві.

Отже, проаналізуємо таблицю вікової структури від 41 до 50 років – це всього декілька осіб і це управлінський персонал, на чолі з генеральним директором підприємства. Найбільша чисельність персоналу туристичного підприємства була у 2017 р. та становила 84 співробітника, в порівнянні з 2018 р. було зменшення до 80 робітників, а у 2019 р. зменшення на 13 працівників порівняно з попереднім роком. Тому, як правило, в туристичній діяльності працюють достатньо молоді люди. Саме в ці роки пройшов справжній туристичний «бум» у країні серед абітурієнтів та випускників висщих навчальних закладів зі спеціальністю «туризм».

Також розглянемо таблицю 2.3, рух трудових ресурсів туристичного підприємства «Анекс Тур».

Таблиця 2.3.

**Рух трудових ресурсів на туристичному підприємстві
«АНЕКС ТУР»**

Показник	Рік			Абсолютне відхилення (+/-)		Відносне відхилення (%)	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
Облікова чисельність на початок звітнього періоду, осіб	88	80	80	-8	0	-9,1	0
Прийнято працівників, осіб	0	7	5	7	-2	100	-28,6
Вибуло працівників, всього, осіб: зокрема:	8	7	31	-1	26	-12,5	371,4
- внаслідок скорочення штатів	2	3	7	1	4	50	133,3
- за власним бажанням, звільнено за прогули і інші порушення трудової дисципліни, невідповідність посаді	6	4	24	-2	20	-33,3	500
Облікова чисельність працівників на кінець звітнього періоду, осіб	80	80	54	0	-26	0	-32,5
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	84	80	67	-4	-13,0	-4,8	-16,3
Коефіцієнт обігу з прийому	0	0,088	0,075	-0,088	-0,013	x	x
Коефіцієнт обігу з вибуття	0,095	0,088	0,463	-0,007	0,375	x	x

З даних у таблиці ми можемо зробити висновок, що облікова чисельність туристичного підприємства «Анекс Тур» на початок звітнього періоду зменшилась за 3 роки(2017-2019) на 8 осіб, а відносне відхилення має -9,1% та 0. Відділ кадрів провів велику роботу в 2019 році порівняно з минулими роками, так як прийняв на роботу 5, на 2 особи менше ніж в 2018 та звільнив 31 особу. Це були необхідні мери у зв'язку з скороченням штату та за власним бажанням за прогули і інші порушення трудової дисципліни на туристичному підприємстві «Анекс Тур». Також облікова чисельність на кінець звітнього періоду склала 54 працівника у 2019 році, це на 26

працівників менше порівняно з 2 минулими роками, які тримались «на плаву» у складі 80 осіб.

Тому середньооблікова чисельність працівників на 2019 рік - 67 працівників, це на 17 працівників менше ніж у 2017 та на 13 осіб ніж у 2018 році.

Отже зробимо висновок, що рух трудових ресурсів має значне скорочення на туристичному підприємстві «Анекс Тур» у зв'язку з економічною кризою, пандемією та погіршенням стану туристичного ринку у світі.

Далі пропоную розглянути таблицю аналізу основних показників діяльності туристичного підприємства «Анекс Тур» (табл.2.4)

Аналізуючи таблицю можемо зробити висновок, що чистий дохід від реалізованої продукції у звітному періоді виріс на 12 700 грн, але зважаючи на податок на додану вартість, що становить 27,18%, тому чистий прибуток на туристичному підприємстві ТОВ «Анекс Тур» на звітній період буде становити 17 181,6.

Собівартість продукції зменшилась в звітному періоді, порівняно з попереднім, на -6 167 гривень, через це збільшився валовий прибуток, що становить 18 867 гривень. Прибуток від операційної та від звичайної діяльності підприємства збільшився у 27,18%, що становить 21 730 гривень.

Податок на прибуток від звичайної вартості становить у звітному періоді 18 299 гривень 16 копійок, а у попередньому періоді 14 387 гривень 76 копійок. Це означає, що у звітному періоді він зріс на 3 911 гривень 40 копійок.

Таблиця 2.4

Аналіз основних економічних показників діяльності туристичного підприємства «Анекс Тур»

Показники	2018 рік	2019 рік	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	429 000	441 700	12 700	2,96
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	340 093	333 926	-6 167	-1,81
Собівартість у відсотках до виручки, %	79,3	75,5	-3,8	-4,8
Валовий прибуток, тис. грн.	88 907	107 774	18 867	21,22
Інші операційні доходи, тис.грн.	10 153	8 338	-1 815	-17,87
Адміністративні витрати, тис.грн.	7 981	5 981	-2 000	-25,05
Витрати на збут, тис.грн.	1 025	0	-1 025	-100
Інші операційні витрати, тис.грн.	10 122	8 469	-1 653	-16,33
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток, тис. грн.	79 932	101 662	21 730	27,18
Дохід від участі в капіталі, тис.грн.	0	0	0	0
Інші фінансові доходи	0	0	0	0
Інші доходи	0	0	0	0
Фінансові витрати	0	0	0	0
Інші витрати	0	0	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток, тис. грн.	79 932	101 662	21 730	27,18
Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис. грн.	14 387,76	18 299,16	3 911,4	27,18
Чистий прибуток / збиток, тис.грн	65 544,24	83 362,84	17 818,6	27,18

Виходячи з даних таблиці цього чистий прибуток буде становити у звітному періоді 83 362 гривень 84 копійки, а у попередньому 65 544 гривень

24 копійки- у звітному періоді чистий прибуток зріс на 17 818 гривень 60 копійок, тобто на 27,18%.

Далі пропоную роздивитися таблицю рентабельності продажів, діяльності та реалізації продукції туристичного підприємства «Анекс Тур» (табл.2.5)

З кожної гривні проданої продукції підприємство отримує таку суму операційного прибутку - 0,15 на початок звітнього року, а на кінець звітнього року - 0,18. Прибуток зріс на 0,3% за рік.

Ступінь використання капіталу у процесі виробництва та рівень віддачі активів на початку року- 19,27, а на кінець звітнього року- 25,09. Рентабельність збільшилась на 5,82.

Таблиця 2.5

Показники рентабельності діяльності туристичної компанії «Анекс Тур»

Показники	Формула для розрахунку	Норма -тив	Значення за роками		Абсолютне відхилення (+), (-)	Відхилення(%)
			2018 рік	2019 рік		
<i>Показники рентабельності</i>						
Рентабельність продажів, %	$K_{рп} = \frac{ЧП}{В} \times 100\%$	>0	0,15	0,18	0,3	20
Рентабельність діяльності, %	$K_{вк} = \frac{ЧП}{В} \times 100\%$	>0	0,23	0,29	0,06	26,08
Рентабельність реалізації, %	$K_{рр} = \frac{ЧП}{ЧД} \times 100\%$	>0	19,27	25,09	5,82	30,20

Віддача (норма прибутку) на використаний капітал становить 0,23 на початок звітнього року, на кінець - 0,29. Норма прибутку збільшилась на 0,06.

Далі розглянемо таблицю аналізу використання трудових ресурсів туроператора «Анекс Тур» (табл.2.6).

Аналізуючи таблицю 2.6, можу дійти висновку, що чистий дохід від реалізації послуг та кількість обслугованих клієнтів зросла у звітному періоді на 2,96%, але продуктивність праці в вартісному та кількісному виразі знизилась у звітному періоді відповідно на 22,9%.

Таблиця 2.6

Аналіз використання трудових ресурсів туроператора «Анекс Тур»

Показники	2018 рік	2019 рік	Відхилення	
			Абсолютне, (+-)	Відносне, (%)
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	80	67	-13	-16,25
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	429 000	441 700	12 700	2,96
Кількість обслугованих клієнтів, осіб	500 600	515 600	15 000	3,0
Продуктивність праці в вартісному виразі, тис.грн. особу	5 362,5	6 592,53	1 230,03	22,9
Продуктивність праці в натуральному виразі, клієнтів / особу	6257,5	7 695,52	1250,52	20,0

Розвиток туристичного підприємства тільки за рахунок власних засобів не забезпечує необхідні темпи росту. Важлива роль у формуванні ресурсного потенціалу підприємства належить зовнішньому кредитно-інвестиційному фактору. Його вплив проявляється через встановлені потоки фінансових засобів із різних джерел:

- державні інвестиції і субсидії;
- інвестиції різних фондів підтримки підприємництва;
- кредитних ресурсів, наданих іншими юридичними і фізичними особами (кредитні організації, інвестиційні фонди, іноземні інвестори, тощо).

Таким чином, зовнішній кредитно-інвестиційний чинник має підсилюючий вплив на розвиток туристичного підприємства, доповнюючи дії розглядуваного позитивного зворотного зв'язку даного економічного об'єкту і тим самим визначає темпи динаміки його розвитку.

Не менш важливим є недоступність для підприємств кредитно-фінансових ресурсів, їх дорожнеча і короткотерміновість, складність обґрунтування інвестиційних проєктів.

Особливості функціонування туристичних підприємств обумовлюють значні кредитно-інвестиційні ризики у сфері туристичного бізнесу.

Для розробки нових турпродуктів. Необхідно не тільки значний обсяг фінансових ресурсів, а і тісний зв'язок маркетингового відділу з відділ продажу.

Основою внутрішнього середовища туристичного підприємства є операційні процеси. Операційна діяльність «Анекс Тур» включає виробництво, збут і маркетинг, обробку замовлень та бронювання турів. Для ефективної операційної діяльності на туристичному підприємстві працює кваліфікований персонал, рівень якого підтверджений кваліфікаційними атестатами про вищу освіту з спеціальності «менеджер з туризму», який отримує заробітну плату відповідно законодавству України. Ці фактори скорочують імовірність «плинності кадрів» на туристичному підприємстві.

Туристичне підприємство «Анекс Тур» має кваліфіковану управлінську команду, яка гнучко реагує на вирішення оперативних питань функціонування туристичного підприємства. Проте на даний момент дана команда не може виробити не тільки стратегію «Анекс Тур», але й сформувати чітких орієнтирів його довгострокового розвитку через пандемію та кризу в країні. Ресурси визначають наявність людей і фінансів, і тим самим позначаються на здатності туристичного підприємства отримати вигоду з конкретних можливостей. Ресурсна база «Анекс Тур» (фінансова, виробнича, трудова) загалом достатня для надання якісних туристичних послуг, які здійснює дане підприємство.

Внутрішнє середовище туристичного підприємства є джерелом його життєвої сили, яке з однієї сторони містить у собі той потенціал, який дає можливість йому функціонувати, а з іншої може бути джерелом його проблем. Тобто, стратегічний аналіз внутрішнього середовища є процесом

комплексного аналізу потенціалу і можливостей туристичного підприємства, спрямованого на оцінку поточного стану підприємницької діяльності, виявлення сильних і слабких сторін.

2.3. Аналіз зовнішнього середовища та конкурентної позиції туристичного підприємства.

При стратегічному плануванні, необхідно з'ясувати, які можливості та загрози несе у собі зовнішнє середовище, а для оцінки потенціалу слід проаналізувати внутрішнє середовище, виявити сильні і слабкі сторони туристичного підприємства.

Елементи зовнішнього середовища формують для туристичного підприємства можливості та загрози, які знаходяться поза зоною його контролю. Таким чином, вони можуть розглядатися як зовнішні, що відносяться до елементів ринкового середовища.

Роздивимося табл. 2.7 аналіз факторів макросередовища туристичного підприємства «АНЕКС ТУР».

Розглянемо основні чинники зовнішнього середовища, які впливають на діяльність туристичного підприємства.

Економічна ситуація. Загальний стан економіки, під впливом якого формуються купівельний попит і спосіб витратити гроші. До числа найбільш значимих показників рівня економічного розвитку суспільства, що впливають на ТОВ «Анекс Тур», можна віднести: рівень доходів населення, рівень соціальних гарантій та матеріальне становище соціально-незахищених верств суспільства, вартість життя в державі і співвідношення її з доходами населення, рівень і якість життя, стабільність національної валюти, тривалість відпусток, рівень безробіття.

Законодавчі, регулюючі, політичні сили. Дії влади у вигляді виконання політики, а також вимоги законодавчого та регулюючого характеру, яким повинні підпорядковуватись туристичні підприємства.

Громадські сили (культура). Безпосередньо зачіпають туристичне підприємство, коли незадоволені споживачі чинять тиск на організації, чия діяльність сприймається як неприпустима. У процесі освоєння певного регіону туристами в контакт вступають чотири різні культури. Це культура того регіону, звідки приїжджають туристи; культура відпочинку (стиль життя і поведінки туристів під час відпочинку); культура місцевих жителів і культура обслуговування. Всі культури впливають одна на одну.

Технологічні сили. Технологічні здібності, що допомагають туроператору досягати своїх цілей, впливають на турпродукти, які пропонуються споживачам, і на їх відповідну реакцію. Комп'ютерне обслуговування відкриває нові можливості перед тими туристичними підприємствами, які досягли успіху в консультуванні своїх клієнтів, оскільки в майбутньому туристичного підприємства нового покоління, використовуючи інформаційні системи для складання індивідуальних туристичних пакетів, будуть проводити консультації, а не тільки займатися продажем.

Щороку ANEX TOUR впроваджує в свою роботу нові технології туризму. Система бронювання турів онлайн дозволяє буквально за хвилину забронювати необхідний тур, всього лише заповнивши просту форму, а потім відстежувати стан заявки.

Екологічний аспект. Однією з сучасних особливостей суспільного життя є підвищення техногенних факторів забруднення навколишнього середовища, що в екстремальних випадках призводить до екологічної кризи, в першу чергу, туристичних ресурсів.

Зовнішнє середовище туристичного підприємства складається з зовнішніх факторів і сил, які впливають на здатність підтримувати і

розвивати успішне обслуговування своїх клієнтів і утримувати свої цільові ринки.

Таблиця 2.7

**Аналіз факторів макросередовища туристичного підприємства
«Анекс Тур»**

Сфера макро-середовища	Фактори їх впливу на підприємство	Можливий прояв факторів	Вплив на підприємство (+/-)
1. Міжнародна	1.1. Глобалізація світової економіки.	Поява нових конкурентів. Потенційне зниження обсягу збуту.	- -
	1.2. Конфлікт на Сході з Російською Федерацією.	- Зниження рівня платоспроможного попиту. - Втрата частини партнерів. - Додатковий тиск на макросередовище. - Зростання цін на нафтопродукти.	- - - -
	1.3. Пандемія «COVID-19»	- закриті транспортне сполучення, як між країнами, так і в самій країні. - Потенційні туристи зараз тяжіють до збереження коштів та уникнення зайвих витрат.	- -
2. Політична	2.1. Зміцнення змішаної економічної системи.	- Самостійність вибору. - Посилення конкурентної боротьби.	+ -
	2.2. Високий рівень корупції.	- Зниження ефективності діяльності. - Високі видатки, що не відображаються у фінансовій звітності	- -
	2.3. Урядова стабільність.	- Високі очікування проведення економічних реформ, що позитивно вплинуть на діловий клімат та підприємство.	+ -
3. Економічна	3.1. Передчасна інфляція.	- Знецінення активів.	-
	3.2. Фаза економічного циклу пожвавлення і піднесення.	- Зростання витрат на ресурси.	-
	3.3. Недостатній рівень грошово-кредитної політики.	- Високі процентні ставки на кредитні ресурси. - Відсутні протидії передчасній інфляції.	- -
	3.4. Скорочення доходів населення.	- Зниження купівельної спроможності, скорочення продажу. - Вимушене скорочення	- -

		об'єму виробництва.	-
--	--	---------------------	---

Продовження таблиці 2.7

4.Соціально-демографічна	4.1. Покращення кваліфікаційних характеристик робочої сили.	- Підвищення продуктивності праці персоналу.	+
5. Технологічні	5.1. Поява нових технологій.	-Моральне старіння діючої технології. -Збільшення терміну амортизації.	- +
	5.2.Повільне зростання вітчизняних інновацій.	-Дефіцит вітчизняних наукових розробок.	-
6.Екологічна	6.1. Сприятливі природні умови.	-Зростання потужності сировинної зони.	+
	6.2.Посилення екологічних вимог	-Зростання витрат на екологію.	+-

Аналізуючи таблицю 2.9 можна зробити висновок, що стан сучасного макросередовища несприятливий для розвитку та повноцінного функціонування, як готелю, так і загалом сфери туризму.

Серед факторів зовнішнього середовища прямої дії туристичного підприємства, а саме: конкуренція, споживачі, постачальники, посередники, контактні аудиторії, найбільший вплив на компанію «Анекс Тур» здійснюють партнери-постачальники послуг. Природа і масштаб конкурентної загрози може змінитися під впливом найдієвіших партнерів.

Місія кожного партнера з «Анекс Тур» - успішні продажі своїх продуктів та партнерство.

Партнери «Анекс Тур»:

- Страхова компанія ВУСО;
- Альфа-Банк;
- Укрсиббанк;
- Orex Travel;
- Авіакомпанія «Azur Air Ukraine».

Авіакомпанія «Azur Air Ukraine» виконує чартерні рейси до Туреччини та Єгипту, маючи свій авіапарк до шістнадцяти машин: п'ять ATR-42-300, п'ять, отриманих абсолютно новими з заводу, ATR-72-212A, три Bombardier CL600-2B19 та три Boeing 737-800. Завдяки співпраці з «Анекс Тур»

авіакомпанія суттєво розширила програму туристичних рейсів, зосередившись на чартерних перевезеннях. Авіакомпанія має звання однієї з найбільших в Україні, з мільйонами туристів на рахунку, які подорожували до омріяних далеких країв.

Бренд «Orex Travel» був створений в Європі з метою надання нашим клієнтам послуг найвищої якості за найкращих можливих умов. У літньому сезоні 2020 року пропонував поїздки до напрямків Туреччина, Північний Кіпр та Болгарія. Він належить до мережі Apex Group, яка має більше п'ятнадцятирічного досвіду в галузі туризму. Штаб-квартира материнської компанії Apex Group знаходиться в Анталії, Туреччина, яка фокусується на напрямках у Туреччині та Єгипті, з кожним роком додаються нові пункти призначення. В Apex Group працюють 2500 співробітників, а завдяки власній авіакомпанії надають послуги понад мільйонам туристів з Туреччини, Єгипту, Росії та України. Він розширив свої послуги в інших секторах, таких як готелі, будівництво, енергетика та сільське господарство.

«Альфа-Банк Україна» є одним з найбільших українських комерційних банків із міжнародним капіталом. Банк належить до приватної інвестиційної холдингової компанії ABN Holdings SA (ABNH) з головним офісом у Люксембурзі, що має інвестиції у фінансові установи в Україні, Білорусі, Казахстані, Нідерландах і Росії, а також представництва на Кіпрі та у Великобританії. Засновано банк у 1992 році. З 2001 року він здійснює діяльність під брендом Альфа-Банк Україна. Банк займає провідні позиції у всіх сегментах банківського ринку, є одним з найбільш стійких і надійних банків України та входить до Топ-10 фінустанов в країні за обсягом активів, відповідно до даних Національного банку України.

Також туристична компанія «Анекс Тур» співпрацює з «UKRSIBBANK BNP Paribas Group», який пропонує своїм клієнтам якісне фінансове обслуговування у найкращих європейських фінансових традиціях. 60% акцій банку належать одній з найбільших у світі фінансових Груп BNP Paribas, 40% – ЄБРР.

«ВУСО» - страхова компанія, яка працює для клієнтів по всій Україні і має 31 представництво. Більша частка клієнтів отримують страхові послуги компанії ВУСО та страхові виплати в строк до 7 днів. Інноваційна програма ВУСО один з лідерів онлайн-продажів на українському страховому ринку.

Визначимо позицію «Анекс Тур» серед конкурентів. У таблиці 2.10 наведені результати порівняльного аналізу туроператора «Анекс Тур» з прямими конкурентами – туроператорами: «Join UP», «Акорд Тур», «TEZ Tour», «Coral Travel».

Дані компанії відповідно до обсягів туристичного потоку активно конкурують на ринку. За статистичними даними «Join UP!» надав послуги 902,6 тис. осіб, з яких 878,4 тис. - українці, які подорожують за кордон; «Анекс Тур» - 515,6 тис.осіб; «Акорд Тур» - 279,7 тис. загалом, в тому числі українцям- 260,5 тис.; «TEZ Tour» - 284,9 тис.осіб; «Coral Travel» - 243,7 тис.осіб.

Організація чартерних перевезень «Анекс Тур» займає одну з найкращих в країні, поступаючись лише одному українському туроператору Join Up!, який фокусується на бюджетних турах, при цьому маючи власну авіакомпанію, що значно посилює їх вплив в туристичній галузі. Але попри це, ТОВ «Анекс Тур» займає стабільну другу сходинку серед найкращих в Україні, що говорить нам про його конкурентоспроможність та сильні позиції на ринку.

Також для того, щоб здійснити управлінську діагностику туристичного підприємства, слід провести SWOT-аналіз підприємства «Анекс Тур» та визначити сильні та слабкі сторони підприємства, можливості і загрози (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз ТОВ «Анекс Тур»: сильні та слабкі сторони

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Великий перелік послуг та маршрутів, які пропонуються туристам; 2. Розвинений маркетинг туристичного підприємства: реклама, впізнаваність бренду «ANEX Tour»; 3. Кваліфікований персонал; 4. Підтримка туристів у будь-якій країні: офіси компанії в країнах відпочинку туристів, велика кількість представників компанії; 5. Надійні партнери, в т.ч. авіаперевізник; 6. Злагоджена технологія роботи та стабільне положення на туристичному ринку. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Конкурентна позиція слабша за позицію прямих конкурентів на ринку; 2. Застарілий дизайн сайту в порівнянні з іншими туроператорами; 3. Скорочення штату працівників; 4. Зменшення темпів покупки франшизи - розвитку мережі агенцій

*Складено автором на основі аналізу інформації о компанії «Анекс Тур».

Як ми бачимо, у підприємства є велика кількість сильних сторін та можливостей, але попри те, враховуючи галузь, в якій воно працює, є чимала кількість загроз та сильна конкуренція на туристичному ринку.

Туристична галузь більшою мірою залежить від факторів зовнішнього середовища, тому будь-які зміни в економіці країни можуть створювати серйозні проблеми в її діяльності, а будь-яка криза призводить до спаду.

Підприємство робить усе можливе для того, щоб бути одним із лідерів туристичної діяльності в країні, роблячи чималий акцент на маркетингу, франчайзингу власного бренду.

Серйозними перевагами «ANEX Tour» серед інших туроператорів країни є одна з найкращих підтримок в місці прибуття туристів, в кожній країні, куди пропонується відпочинок - є власний офіс. Це покращує можливості підприємства для його можливого підйому.

Далі розглянемо таблицю 2.9 SWOT-аналіз ТОВ «Анекс Тур»: можливості та загрози.

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз ТОВ «Анекс Тур»: можливості та загрози

Можливості (О)	Загрози (Т)
1. Постійний розвиток нових напрямів; 2. Збільшення кількості представництв компанії в країнах прибуття; 3. Популярність сезонних подорожей; 4. Збільшення платоспроможності населення	1. Постійна мінливість в економіці країни; 2. Криза в країні; 3. Зниження платоспроможності населення; 4. Спад потоків туристів; 5. Банкрутство; 6. Введення карантину

Підприємство здійснює свою діяльність за стратегією «широкої диференціації», тобто, орієнтуючись на весь туристичний ринок, пропонуючи відмінні від конкурентів послуги, пропонуючи велику кількість послуг, акцент на можливості вибору серед чималого асортименту, постійне прагнення для створення найкращого туристичного продукту. Здійснюється все можливе для того, щоб запропонувати туристу «новизну» туристичних послуг, постійно відкриваються нові напрямки, що, як мінімум, зацікавлює туристів у перегляді асортименту. Але попри це, цінова політика підприємства є доволі високою, саме тому лідером українського туристичного ринку є інший туроператор.

Особливої уваги заслуговують наступні моменти: інтенсивність конкуренції на туристичному ринку, загроза появи нових конкурентів, потреби споживачів на ринку, ринкова влада споживачів, дистриб'юторів, постачальників, конкурентоспроможність, тиск збоку товарів-замінників.

У будь-якій країні відпочинку туристів «Анекс Тур» зустрічають гіді, які закінчили вищі навчальні заклади туристичного профілю. Всі вони - відмінні професіонали своєї справи і займаються організацією відпочинку та екскурсій кожного туриста індивідуально. З кожним роком поповнюється список проведених екскурсій. Всі трансфери туристичного підприємства здійснюються на комфортабельних фірмових автобусах. Багаторічний досвід роботи на туристичному ринку, професіоналізм співробітників ANEX TOUR, надійність Партнерів, широкий вибір готелів, високий сервіс і воістину східне гостинність до Ваших послуг.

Тому підприємство «Анекс Тур» вважається одним з провідних туристичних підприємств на ринку вже багато років та ділиться своїм цінним досвідом з іншими туристичними організаціями, прагнучи залишатися одним з лідерів на ринку.

Висновки до 2 розділу

«Анекс Тур» - це один з найбільших туроператорів в нашій країні, який здобув широку популярність і завоював довіру та високі оцінки туристів з усього світу. Він з'явився на туристичному ринку в 1996 році і за більш ніж 20 років успішної діяльності значно розширив перелік своїх послуг і географію країн, в яких вони надаються.

В Україні перший офіс туроператора «Анекс Тур» з'явився в 2005 р. у м. Києві. Всього в Україні 6 регіональних офісів компанії та чимала кількість турагентств, які відкрились під брендом Anex на умовах франчайзингу від туроператора.

«Анекс Тур» займається наданням послуг з організації подорожей та надає такі послуги: туризм, подорожі, бронювання готелів, санаторіїв, пансіонатів, авіаквитків.

Туристичне підприємство «Анекс Тур» не є збитковим та займає 2 сходинку серед лідерів на туристичному ринку. Тому чистий дохід від реалізації послуг та кількість обслугованих клієнтів зросла у звітному періоді на 2,96%, але продуктивність праці в вартісному та кількісному виразі знизилась у звітному періоду відповідно на 22,9%.

У підприємства «Анекс Тур» є велика кількість сильних сторін та можливостей, але попри те, враховуючи галузь, в якій воно працює, є чимала кількість загроз та сильна конкуренція на туристичному ринку.

Туристична галузь більшою мірою залежить від факторів зовнішнього середовища, тому будь-які зміни в економіці країни можуть створювати серйозні проблеми в її діяльності, а будь-яка криза призводить до спаду.

Підприємство робить усе можливе для того, щоб бути одним із лідерів туристичної діяльності в країні, роблячи чималий акцент на маркетингу, франчайзингу власного бренду.

Серйозними перевагами «ANEX Tour» серед інших туроператорів країни є одна з найкращих підтримок в місці прибуття туристів, в кожній країні, куди пропонується відпочинок - є власний офіс. Це покращує можливості підприємства для його можливого підйому.

Підприємство здійснює свою діяльність за стратегією «широкої диференціації», тобто, орієнтуючись на весь туристичний ринок, пропонуючи відмінні від конкурентів послуги, пропонуючи велику кількість послуг, акцент на можливості вибору серед чималого асортименту, постійне прагнення для створення найкращого туристичного продукту. Здійснюється все можливе для того, щоб запропонувати туристу «новизну» туристичних послуг, постійно відкриваються нові напрямки, що, як мінімум, зацікавлює туристів у перегляді асортименту. Але попри це, цінова політика підприємства є доволі високою, саме тому лідером українського туристичного ринку є інший туроператор.

Тому, можна зробити висновок з економічних показників, колективу та організаційній культурі на туристичному підприємстві, що у компанії «Анекс Тур» великий потенціал для розвитку турів, збільшення клієнтської бази та утримання конкурентної позиції.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТУРИСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ «АНЕКС ТУР»

3.1. Оцінка організаційної культури підприємства «Анекс Тур»

З погляду системного аналізу, організаційну культуру «Анекс Тур» варто розглядати як характеристику, що визначає поведження і розвиток компанії як відкритої, цілеспрямованої системи, здатної еволюційно переходити з одного стану до іншого.

Організаційна культура «Анекс Тур» є стратегічним інструментом, що дозволяє координувати роботу всіх структурних підрозділів та окремих членів колективу для досягнення поставлених цілей у рамках обраної місії. Відмінною рисою культури є порядок, у якому розміщуються її базові положення. Він визначає, яка політика і які принципи повинні переважати у випадку виникнення конфлікту між різними наборами припущень. В основі організаційної культури лежать ідеї, погляди, основні цінності «Анекс Тур».

Основна місія туристичної компанії «Анекс Тур» - найважливіша частина глобальної системи туризму. Вони допомагають людям подоожувати комфортно, легко і безпечно і даруємо головну радість-відкриття нових емоцій. Працюють для нових клієнтів та прагнуть зробити якісний відпочинок доступним кожному. Вони розділяються всіма членами компанії, враховуючи інтереси компанії в цілому та інтереси її окремих членів. Видима сторона сформованої організаційної культури включає:

1. Мова - працівники розмовляють чистою українською мовою, мають знати іноземну мову, тому що більшість клієнтів потребують допомоги за кордоном та супровіду, а також для розмови з іноземцями.
2. Стиль одягу - кожен працівник має діловий стиль одягу. Жінки мусять ходити в спідницях (по можливості), а чоловіки в брюках. Кожен працівник мусить мати охайний зовнішній вигляд; манікюр, якщо і

може бути, то в нюдових тонах, якщо персонал користується духами, то запах не повинен бути різким.

3. Манера спілкування- персонал повинен завжди посміхатись та ввічливо розмовляти з клієнтами. Якщо гість просить про допомогу, то працівники обов'язково мусять виконати його забаганку.
4. Традиції, ритуали та церемонії –на туристичному підприємстві вітають з днем народження один одного та дарувати подарунки(не обов'язково дорогі), через це всі працівники туроператора знають в який день у кого день народження.

Також, туроператор «Анекс Тур» святкує кожен рік свого існування на туристичному ринку.

Функції організаційної культури та менеджменту знаходяться в тісній взаємодії. Але, на жаль, на сучасному етапі розвитку організаційної культури турбізнесу не всі функції її формування виконуються та функціонують загалом. Для комунікації між працівниками туристичної компанії «Анекс Тур» має стаціонарні телефони, а також видають службові мобільні у начальників відділу та головним менеджерам відділу. Це допомагає швидко передавати інформацію від одного працівника до іншого у групових чатах, у зв'язку з клієнтами та інш.

Регулююча функція організаційної культури пов'язана з функціями менеджменту: організація та планування.

Від цієї функції залежить продуктивність праці та виконання встановленої норми робіт кожного працівника.

Це неформальні, неписані правила, що діють в колективі. Вони можуть як пригнічувати людей, так і навпаки – покращити моральний/психологічний стан, як кожного працівника окремо, так і в цілому всього колективу.

Регулююча та інтегруюча функції доповнюють одна одну, адже це є неформальні та формальні правила і принципи, яким слідує колектив туристичного підприємства.

Завдяки таким правилам і принципам співробітники можуть краще розуміти діяльність, цілі та завдання організаційної культури; не особа, а член групи, де кожен перебуває на своєму місці і виконує свою роботу; розуміти, що кожен працівник важливий; розуміти, що всі процеси, від приготування кави до гостя та пошуку партнера в готелі, однаково важливі. Розуміння кожного працівника є невід'ємною частиною єдиної системи, яка дозволяє підвищити ефективність роботи кожного працівника та підвищити їх ефективність.

Інтегративна функція організаційної культури безпосередньо пов'язана із завданнями управління: контролем та організацією. Кожен працівник розуміє, на якій посаді він перебуває і які його обов'язки, і виконує свою роботу на всі 100%. Не весь персонал туристичного підприємства «Анекс Тур», на жаль, виконує свою роботу, як треба та можуть займатися сторонніми речами під час роботи.

Тому, пропоную роздивитися таблицю 3.1 для більш ретельного вивчення ключових показників ефективності туристичного підприємства «Анекс Тур».

Таблиця 3.1

КРІ окремих відділів туристичного підприємства «Анекс Тур»

КРІ (цільові показники)	«Вага» КРІ у структурі премії, %
Служба авіа перевезень, документів та бронювання	
Обсяг продажів, грн	90
Скарги клієнтів	90
Кількість нових клієнтів, од.	80
Кількість виконаних замовлень у співвідношенні із запланованою, од.	90
Фінансово-комерційна служба туристичного підприємства	
Обсяг продажів, грн	70

Мотиваційна функція організаційної культури пов'язана з функціями менеджменту: мотивація та координація. Ця функція є стимулом для

покращення та збільшення частки роботи, яку виконує персонал. Мотиваційна функція носить матеріальний та нематеріальний характер.

Вище керівництво є важливим аспектом, який є сумою, сплаченою за його працю в доброму стані, або просуванням життя, просуванням.

- Податкове відчуття, що ціна сплачена;
- Коли ви виконали менше 85% плану автомобіля для співробітників.
- Кожен працівник має п'ять скарг або розробників.
- 5 хвилин замість 5 хвилин або менше або відкладіть 15 хвилин або більше.

Усна мотивація, може бути у формі поради та найкращих працівників місяця / року "у кожному відділі / службі.

Отже, опис організаційної культури - це здатність контролювати та адміністративно-координаційні функції. Стеки та здорове середовище споживачів наших союзників та хобі-спілкування всіх зростаючих ринків, а також звітувати просунутій компанії про її паломництво. Компанія вже тривалий час функціонує на ринку туристичних послуг, надає клієнтам високоякісні основні та додаткові послуги, але туристичне підприємство «Анекс Тур» використовує свої спеціально-розроблені методики під кожного клієнта та ключем до всього є дружній та професіональний колектив.

Також, пропоную розглянути таблицю 3.2. з розподілу заробітної плати співробітників туристичного підприємства «Анекс Тур».

Таблиця 3.2

Розподіл заробітної плати співробітників туристичного підприємства «Анекс Тур»

Пасода	Оклад, тис.грн	Грейд
Допоміжний персонал	8700	1
Менеджер	9400	2
Керівник відділу	10200	3
Директор	11500	4

*Складено автором на основі джерела [9; 30].

Аналізуючи таблицю 3.4, можемо зробити висновок: для 1-го грейду (допоміжний персонал) - 8700 грн. Мінімальний оклад на цьому грейді може бути 6960 (80% контрольного значення), а максимальний – 10440 грн. (120 % контрольного значення). Для 2-го грейду (менеджера, переважно застосовується до операційного персоналу) - 9400 грн. Мінімальний оклад на цьому грейді може бути 7520 грн. (80% контрольного значення), а максимальний - 11280 грн. (120 % контрольного значення). Для 3го грейду (керівника відділу) - 10200 грн. Мінімальний оклад на цьому грейді може бути 8160 грн. (80% контрольного значення), а максимальний - 12240 грн. (120 % контрольного значення). Для 4-го грейду - (директор) - 11500 грн. Мінімальний оклад на цьому грейді може бути 9200 грн. (80% контрольного значення), а максимальний - 13800 грн. (120 % контрольного значення).

Відповідно в незалежності від успішності туристичного підприємства є фіксована заробітня плата для співробітників «Анекс Тур», яка становить конкуренцію на ринку серед всіх турагенцій та туроператорів. Таким чином, заробітня плата та рейтинг підприємства на туристичному ринку допомагають кваліфікованим спеціалістам знайти найкращі умови для роботи, а туристичним організаціям знайти «своїх» людей.

Пропонуємо роздивитися таблицю 3.3, яка демонструє надання корпоративних переваг у залежності від грейда на туристичному підприємстві «Анекс Тур».

Зробимо висновок, що починаючи з 2-го грейду компенсація на мобільний зв'язок збільшується. Розмір компенсації визначено згідно з реальними витратами співробітників на телефонні переговори та надані корпоративні сім-карти, зв'язок сплачує повністю компанія.

Таблиця 3.3

Соціальний пакет у залежності від грейда на туристичному підприємстві «Анекс Тур»

Грейд	Структура соціального пакету			
	Автомобіль	Страховання	Харчування	Мобільний зв'язок
4	Надання службового автомобіля	Медичне страхування в розмірі 120 у.о./міс.	Безкоштовні обіди	Оплата корпоративного мобільного зв'язку
3	Надання службового автомобіля	Медичне страхування в розмірі 100 у.о./міс.	Безкоштовні обіди	Оплата корпоративного мобільного зв'язку
2	Надання службового автомобіля	Медичне страхування в розмірі 80 у.о./міс.	Безкоштовні обіди	Оплата корпоративного мобільного зв'язку
1	Оплата таксі	Медичне страхування в розмірі 60 у.о./міс.	Безкоштовні обіди	100 грн./міс

*Складено автором на основі джерела [9; 30].

Працівників заохочують, надаючи страховку. Керівництво аналізованої компанії вирішило дати гарантію своїм працівникам з третього класу. Опитування показали, що менш кваліфіковані працівники цінують безкоштовне харчування більше, ніж, наприклад, невеликі страховки.

Рівень персоналу, який може подати заявку на службовий автомобіль, визначається керівником компанії або радою директорів. Соціальний пакет туристичного підприємства «Анекс Тур» включає участь всіх працівників у корпоративних заходах, в тому числі програмах тимбілдингу.

Організаційна культура та її формування безпосередньо пов'язана з teambuilding. Можна сказати, що teambuilding є невід'ємною частиною для створення корпоративної культури та покращення відносин між працівниками, удосконалення їх професійних та інтелектуальних навичок.

З метою використання ефективною програми організаційної структури teambuilding був проаналізований досвід організації teambuilding програм та тренінгів на туристичних підприємствах. Так, окремі керівники преміють

співробітників за здоровий спосіб життя, і впровадження на турпідприємствах ритуалів адаптації та інтеграції, піклуючись про створення сприятливої атмосфери і прихильності співробітників фірмі. Пізніше визначивс цілий напрям корпоративних заходів, яке можна було охарактеризувати, як доцільний корпоративний дозвілля з високим рівнем культури, що включає в себе реалізацію розважальних і розвиваючих дозвіллевих занять для формування лояльності співробітників, розвитку їх «організаційно-корпоративного духу» і підтримки фізичного та психологічного здоров'я працівників.

Для виявлення потреби в організації корпоративного відпочинку для співробітників підприємств і установ туристичних підприємств на ринку туризму було проведено анкетування керівників підрозділ «Анекс Тур».

За результатами проведеного анкетування було виявлено, що більшість керівників підприємств влаштовують для співробітників організаційно-корпоративні виїзні заходи для укріплення відносин між працівниками, що може негативно позначитися на взаєминах співробітників в колективі. Також виявлено, що в місті достатньо пропозицій щодо проведення організаційного відпочинку, тренінгів для туристичних підприємств та організацій.

Більшість респондентів зацікавлені в участі в організаційних заходах з метою згуртування колективу і покращення відносин та створення сприятливої атмосфери серед співробітників.

Звичайно, процес побудови команди є загальним на всіх рівнях організації та визначає особливу роль керівництва у процесі створення команди. Роль керівництва повинна відобразитися в моніторингу цього процесу, щоб ви могли швидко брати участь у командних бар'єрах, інших негативних ситуаціях у внутрішній команді. Крім того, менеджери вчать команду вчитися та застосовувати ефективні методи.

При розробці неформальних організацій відносин, заснованих на загальній історії, створення командного ефекту та зміцнення розуміння та прийняття філософії організації є важливим для формування міцної

організаційної культури туристичних компаній та створення правильної команди. Менеджмент як командний туризм. Бренд.

Особлива роль керівництва «Анекс Тур» полягає також у налагодженні контактів між усіма учасниками команди, щоб вона могла існувати і працювати самостійно. Для цього слід налагодити правильну і двосторонню комунікацію між членами команди і керівниками. Керівництво повинно координувати професійне зростання кожного учасника команди, в тому числі за допомогою своєчасної внутрішньої командної зміни ролей.

Дуже важлива складові для формування розвитку професійних навичок співробітників туристичної організації «Анекс Тур» навичок роботи, які є, по своїй суті, фундаментом для впровадження командного менеджменту. Це:

- Узгоджуйте загальні організаційні цілі з особистими цілями працівників.

- Зосередьтесь на кінцевому результаті всієї команди

- Відповідайте за результати команди.

Зміни в стилі управління та керівництва та гнучкий стиль управління відповідно до характеру управління групою.

- Структурна взаємодія та самоконтроль усіх членів команди.

- Прийняття командних рішень та координація з членами команди.

Вам потрібно зосередитись на формуванні командного духу, що включає систематичну роботу з підтримання та зміцнення групових відносин, єдності та довіри серед членів команди.

Це низка дій:

- Посилити вічне відчуття «нас».

- Ми розпочинаємо спільну діяльність, засновану на взаємній довірі між членами команди.

- Зрозумійте та прийміть кожну функцію.

- Збільшити неформальну владу організаційного управління.

- Розвивати прихильність та прихильність членів команди до цілей організації.

Це стосується не лише корпоративних свят, але головне налагодження співпраці, торгівлі та особистих стосунків між усіма членами команди. Групова робота складається в основному з емоційних зв'язків між працівниками організації „Додаткові подорожі”, що базується на взаємодопомозі та взаєморозумінні. Створення групи не обмежується цими діями.

Отже, з огляду на переваги управління цими командами, ці навички можна сказати, що вони є основою сучасних особистих навичок, які можуть мати благотворний економічний та соціальний вплив на підтримку динамічної стабільності працівників організації компанії. Звичайно, формуючи групу, додаткова туристична компанія повинна враховувати характеристики організації, її цілі, місію, стратегію розвитку, діяльність та масштаби. Не менш важливо пам'ятати про особливу роль лідера у формуванні групи.

Отже, зважаючи на проведені нами дослідження можна виділити такі проблеми технології teambuilding на туристичному підприємстві «Анекс Тур»:

- відсутність спеціально підготовлених людей для організації teambuilding тільки власними силами підприємства;
- наявність високоефективної системи організації діяльності у межах командоутворення.

Проте, означені проблеми не є домінуючими чинниками, які можуть створити передумови для організації подальшого ефективного teambuilding та організаційної культури туристичного підприємства.

Тому, узагальнюючи все вище сказане пропонуємо провести оцінку організаційної культури «Анекс Тур» (табл.3.4).

Таблиця 3.4

Оцінка організаційної культури «Анекс Тур»

№	Індикатори оцінки	Бал (від 1 до 10)
1	Прийнята система лідерства на туристичному підприємстві та стиль управління	6
2	Культура кризових ситуацій	8
3	Система комунікацій між працівниками	6
4	Місце кожного робітника в колективі	7
5	Прийнята символіка та елементи бренду	9
6	Професійний досвід та рівень освіти	7
7	Система підвищення кваліфікації	6
8	Культура комунікації	8
9	Своєчасність співпраці з партнерами	7
10	Культура управління та імідж лідера	6
11	Соціально-психологічний клімат	8
12	Культура маркетингу	7

Проаналізувавши все вище сказане та таблицю 3.4, можна зробити висновок, що організаційна культура туристичного підприємства «Анекс Тур» не є досконалою та потребує покращення всіх її складових.

Загальна оцінка організаційної культури туристичного підприємства «Анекс Тур» становить – 85 бали з 120-ти можливих. Не один індикатор оцінки не опустився нижче 5-ти балів - це свідчить про те, що кожна складова організаційної культури розвинена. Такі компоненти організаційної культури «Анекс Тур» як: прийнята система лідерства в на туристичному підприємстві та стиль управління, способи вирішення конфліктних ситуацій та місце кожного робітника в колективі- розвинені посередньо та потребують уваги з боку керівництва.

Таким чином, зробимо висновок, що у туристичного підприємства «Анекс Тур» достатньо високий потенціал розвитку організаційної культури (7 з 10).

3.2. Напрямки удосконалення організаційної культури на туристичному підприємстві «Анекс Тур»

На туристичному ринку, щоб удосконалити організаційну культуру треба мати чіткий план дій для будь-яких життєвих та робочих обставин. Потрібен розвинутий корпоративний кодекс туристичного підприємства для покращення організаційної культури та атмосфери організації.

Для удосконалити організаційної культури туристичного підприємства ТОВ «Анекс Тур» можливе за декількох умов:

- Потрібно покращувати кваліфікацію персоналу.
- Удосконалювати комунікації між персоналом.
- Постійно оновлювати систему заохочень персоналу відповідно до ситуації на ринку.
- Покращити ставлення до роботи персоналу, через проведення різноманітних заходів (вечірок, тренінгів, сумісного відпочинку).
- Розробити систему для вирішення робочих конфліктів\проблем та покращити відносини між працівниками в колективі, для того щоб вони могли легко вирішувати особисті конфлікти та створити робочу атмосфер «без створення конфліктів».
- Удосконалювати використання технології teambuilding та коучингу.

Для того, щоб покращити кваліфікацію персоналу пропонуємо проводити такі тренінги. Також обов'язково потрібно проводити тренінги для керівництва.

Тренінг та коучинг-програми повинні носити різний характер, наприклад:

- Удосконалення професіоналізму персоналу, шляхом надання нових теоретичних та практичних навичок роботи на туристичному підприємстві «Анекс Тур»;
- Удосконалення управління керівництва туроператора, що спрямовані на покращення стратегії компанії та збільшення конкурентоспроможності її на туристичному ринку;
- Удосконалення та розвиток діяльності туристичного підприємства, що допоможе персоналу оволодіти новими та ефективними методами

роботи з клієнтами, а також допоможе розвивати їх творчі здібності та швидкість реагування на форс-мажорні обставини та стресові ситуації;

- Удосконалення системи підбору персоналу, що допоможе саме HR-відділу під час вибору нових працівників з надобності.

Тренінг-програми, що будуть проводитися на базі підприємства, можуть бути, як внутрішніми, так і виїзними. Щоб покращити стосунки в колективі, фахівці розроблять тренінг-програми в ігровій/квестовій формі або у формі семінарів та дискусій, що будуть проходити на базі певного санаторію чи бази відпочинку. Такі тренінг-програми будуть короткотривалими (триватимуть 2-3 дні) та здійснюватися будуть для певної робочої зміни конкретного відділу чи відділів.

Такі заходи допоможуть працівникам удосконалити свої професійні та особистісні навички, познайомитись ближче та відкрити приховані таланти або «погляд» один на одного «по-новому».

Зрозуміло, що сьогоденній teambuilding пропонує великі можливості для організації технологічних, цікавих програм з використанням незвичайних гаджетів і новітніх технологій, ведучи teambuilding від чисто фізичних або інтелектуальних завдань до виключно цифрового підходу.

Розроблено декілька видів авторського тимбилдінгу спрямованого на формування зв'язків між працівниками «Анекс Тур», а саме:

- «Повна готовність». Цей вид teambuilding включає у себе використання передових технологій, зокрема, різноманітних гаджетів та підключення до системи Інтернет.

Колектив підприємства поділяється на команди. Кожна команда отримує ящик з 5 одиницями складних технологічних головоломок, які командам потрібно вирішити, щоб перешкодити комп'ютерному вірусу знищити сбудовану систему захисту компанії. Відкривши всі ящики і розгадавши загадки, команди за допомогою один одного разом і зловлять вірус.

Гра заохочує розвиток різних навичок, включаючи стратегічне мислення, тайм-менеджмент, новаторство, проте учасники швидко забудуть, що це просто вправа, занурившись в захоплюючий процес вирішення головоломок.

Тобто, нами формується особлива віртуальна реальність для проведення ігрової діяльності для працівників туристичної організації.

Teambuilding у віртуальній реальності – це можливість не просто перенести співробітників у новий світ, цифровий світ, непідвладний звичним законам. В іграх у віртуальній реальності можна вільно літати, малювати 3D картини, зійти на вершину світу і навіть перенестися в майбутнє, тобто, потенціал воістину не має меж, а також економить час, й ресурс адже, для участі у грі нікуди не потрібно їхати.

- Гра «Вічність». Тут колектив розіб'ється на команди, перетворившись в фахівців з кібербезпеки на суперсекретної місії, і буде здійснювати стрибки в віртуальний світ і назад, щоб врятувати людину, який застряг у віртуальній реальності.

Команди отримають по одному шолому віртуальної реальності, який учасники будуть використовувати по черзі, щоб «завоювати». Опинившись там, вони будуть описувати своє оточення, щоб інші члени команди зробили все можливе, щоб розгадати головоломки в реальному часі, розкрити ряд дверей і звільнити бранця з віртуальної в'язниці.

Команди будуть змагатися один з одним і спостерігати прогрес в порівнянні з іншими командами на головному екрані.

- Вуличний teambuilding. Для нього можна використовувати тенісні корти з ґрунтовим покриттям, волейбольні майданчики; універсальні майданчики для міні-футбол та баскетбол; зони для мотузкового курсу, тощо. Також можна використовувати, наприклад, квадро цикли. Оренда квадроциклів це оригінальний спосіб провести командоутворюючий захід на природі. Цікаві завдання, робота в парах,

адреналін, яскраві враження – все це запам'яється співробітникам надовго.

- Тир та вуличні ігри для великої кількості працівників. Так, як команда туристичного підприємства «Анекс Тур» дуже активна, можна використовувати арбалети, пневматичні пістолети та гвинтівки, більярд і пул, настільний теніс, дартс, тощо. Такі ігри азартне рухливе змагання для вас і ваших колег.

Варто розуміти, що організаційно-корпоративні заходи для покращення організаційної культури повинні покращити відносини в колективі.

Для ефективного проведення teambuilding у «Анекс Тур» потрібно дотримуватися таких правил:

- у роботі беруть участь тільки співробітники, а для розвитку відносин з клієнтами краще провести окремий захід;
- створіть доброзичливу, відкриту атмосферу для співробітників;
- приділяйте увагу працівникам з різних відділів головного офісу та працівникам агенцій;
- зробіть ваш захід яскравим і незабутнім використовуючи перелічені вище можливості.

Вважаємо, що найкращими типами для організаційної культури туристичного підприємства «Анекс Тур» буде тип організаційної культури будуть активні ігри на свіжому повітрі, тому що працівники багато часу проводять в офісі за комп'ютером.

Для удосконалення системи заохочень персоналу «Анекс Тур», пропонуємо, такі пропозиції як:

1. Кожен місяць найкращому працівнику дарувати:

- Два квитки в театр або кіно;
- Похід в SPA-центр на двох;
- Сертифікат поїздки на картингах на двох чи в басейн;
- Сертифікат на майстер-клас по приготуванню тістечок або леденців або пасти тощо.

2. Один раз в рік дарувати путівку на двох за кордон або по Україні працівнику, якого вибере шляхом анонімного голосування весь колектив туроператора «Анекс Тур».

Голосування буде проходити так:

Кожен працівник буде заповнювати бюлетень, де буде вписувати ім'я і фамілію тієї людини, що, на його думку, заслуговує на поїздку. Потім, кожен працівник, буде кидати бюлетень в спеціальний ящик. Після голосування, директор буде підраховувати голоси і власноруч вручатиме путівку переможцю.

Найкращим працівник місяця буде вибиратись по таким критеріям: Працівник, що виконав робочий план на 100% або більше. Працівник, якого похвалив клієнт (написав відгук на сайті або в книзі відгуків). Працівник, який не спізнився на роботу протягом робочого місяця.

Для удосконалення атмосфери в колективі необхідно проводити опитування працівників для визначення ступеня їх задоволеністю умовами праці, пошуку нових підходів до формування злагодженої команди; удосконалювати систему мотивації праці та проводити тренінги, особливо у форматі тимбілдінг.

3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих управлінських заходів

А зараз пропоную розглянути більш детально таблицю 3.5 види авторського teambuilding на співпрацю з економічної точки бачення.

Таблиця 3.5

Аналіз витрат на проведення різних програм teambuilding

Вид тимбілдінгу	Ціна базового пакету на команду з 10 осіб, грн.	Варість для команди «Анекс Тур», грн.	План участі у заходах на 2021 рік
1) «Повна готовність»	3 000	20 000	1 раз на рік (березень)
2) Гра «Вічність»	5 000	30 000	1 раз на рік (грудень)
3) Вуличний тимбілдінг	2 000	13 000	2 рази на рік (травень, вересень)

*Складено автором на основі джерела [42; 48].

Аналізуючи таблицю 3.5 можна зробити висновок, що оптимальним видом teambuilding з точки зору економіки і ефективності є вуличний teambuilding та «Повна готовність», тому що:

- потребують середніх витрат та надають середнє підвищення рівня teambuilding.

Мінімальним видом teambuilding є гра «Вічність»:

- з економічної сторони він є більш затратним, але зі сторони впливу на колектив туристичного підприємства його можна назвати найбільш ефективним.

Максимальним видом teambuilding є тир і ігровий центр:

- з економічного боку він є менш затратним, але зі сторони впливу на колектив його можна назвати найменш ефективним.

Отже, можемо дійти висновку, що для туристичного підприємства краще взяти оптимальний варіант розвитку колективу «Анекс Тур», тому що він і підвищить стан teambuilding та не сильно вплине на фінансові показники. Детальніше розглянемо ефективність в таблиці, яка приведена нижче.

Розглянемо доцільність проведення тренінг, коучинг-програм із залучення фахівців зі сторонніх компаній або створення навчально-

тренінгового центру/відділу/служби у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Пропозицій щодо тренінг-програм для «Анекс Тур»

№	Тренінг-програма	Компанія	Ціна, грн. за 1 учасника	Формат	Кількість людей, що може приймати участь	Кількість годин/днів
1	Think like an Owner (це новий погляд на сучасні бізнес-виклики)	Центр Наталії Кравченко	2 000	Онлайн через платформ у Zoom	Група до 12 людей;	15 академічних годин (2 дні)
2	Психологія ефективності організації	Центр Наталії Кравченко	1 500	Зустрічі	Група до 20 людей.	4 дні (34 години)

*Складено автором на основі джерел [42; 48].

Аналізуючи таблицю 3.6, можна зробити висновок, що найдешевшою тренінг-програмою для туристичного підприємства «Анекс Тур» буде 2 тренінг-програма, що називається «Психологія ефективності управління життям та бізнесом», де ціна за одну людину буде становити 1 500 грн. та загалом буде налічувати 15 000 грн. для 10 людей, а це найменша ціна та найбільша кількість людей, що можуть відвідати цю тренінг-програму.

Перше місце для тренінг-програми номер 1, під назвою «Think like an Owner (це новий погляд на сучасні бізнес-виклики)», тому що, незважаючи на різну кількість осіб, що можуть відвідувати тренінг, ціна за одну особу залишається однаковою- всього 2 000 грн.

Друге місце займає тренінг-програма номер 4, що називається «Психологія ефективності управління життям та бізнесом», тому що вона розписана на 4 дні.

Таблиця 3.7

Аналіз коштів, що витратить туроператор «Анекс Тур» на тренінг-програми на рік

№	Тренінг-програма	Кількість персоналу, що буде приймати участь у тренінг-програмі	Кінцева ціна, грн.
1.	Think like an Owner (це новий	План підприємства	12 000

	погляд на сучасні бізнес-виклики)	- 6	
2.	Психологія ефективності управління життям та бізнесом	План підприємства - 10	15 000

*Складено автором на основі джерела [42; 48].

Аналізуючи таблицю, можна зробити висновок, що туристична компанія «Анекс Тур» витратить на 2 тренінг-програми 27 000 грн.

На мій погляд, доцільніше буде відправити, з точки зору витрат компанії, керівництво туристичної компанії «Анекс Тур» для покращення їх знань та прискорення роботи. Це буде коштувати туристичному підприємству «Анекс Тур» всього 12 000 грн., але в майбутньому принесе туристичному підприємству прибуток.

Також, можна відправляти співробітників туристичної компанії «Анекс Тур» на курси підвищення кваліфікації.

Далі, роздивимося таблицю 3.8, яка показує аналіз витрат на систему заохочень співробітників компанії «Анекс Тур».

Ціни на подарунки бувають різні від 300 гривень до 1 400 грн.. Але подарунки чергуються між собою, тому один подарунок може бути використаний 1 або 2 рази за рік.

Таблиця 3.8

**Аналіз додаткових витрат на систему заохочення співробітників
компанії «Анекс Тур» на рік**

№	Назва подарунку	Ціна, грн.	
		За одиницю	Загалом
1	Квитки в театр для двох	300	600
2	Квитки в кіно для двох	150	300
3	Похід в Сра-центр для двох	700	1 400
4	Сертифікат поїздки на картингах для двох	325	650
5	Сертифікат на майстер-клас по приготуванню тістечок або леденців або пасти	500	1 000
6	Сертифікат на туристичну подорож на двох осіб	9 171	9 171
	Всього	11 146	13 121

*Складено автором на основі джерел [16; 29; 52].

Як бачимо з таблиці 3.8, ціни на подарунки бувають різні від 300 гривень до 1 400 грн. Але подарунки чергуються між собою, тому один подарунок може бути використаний 1 або 2 рази за рік.

В цілому туристичне підприємство «Анекс Тур» за рік витратить на подарунки 9 900 грн.. Також, туристичне підприємство «Анекс Тур» пропонується 1 раз в рік відправляти найкращого працівника, за думкою працівників, у відпустку за власні кошти.

Тому, порівняємо два тури в таблиці 3.9 (що розраховані на двох осіб): один за кордон, а інший буде на території України для «Анекс Тур».

Виходячи з даних таблиці 3.9, зрозуміло, що купити тур в Україну набагато дешевше, але є свої мінуси, такі як:

- Відсутність трансферу.
- Відсутність харчування.
- Велика віддаленість від пляжу.

Розглянемо умови сертифікату, що буде розігруватися для працівників туристичного підприємства.

Керівництву туристичного підприємства «Анекс Тур» потрібно буде спочатку вивчити уподобання працівника, який виграє поїздку або запропонувати йому на вибір два тури, щоб він вирішив сам, куди він хоче поїхати відпочити.

Таблиця 3.9

Характеристика сертифікату на туристичну подорож для двох осіб

Зручності/Послуги	Україна, Одеса
Ціна, грн.	9 171
Готель	Wine & Pillow Hotel*
Харчування	Без харчування
Тривалість	6 ночей/7 днів
Місце знаходження	Одеса
Страховка	+

Трансфер	-
Пляж	3,6 км. Від готелю
Номер	Стандарт з мансардним вікном-DBL

*Складено автором на основі джерел [7; 43].

Найоптимальніший варіант на мій погляд, це проводити анкетування працівників 2 рази на рік згідно до щорічного відпочинку(зима\літо).

Також, проведемо аналіз витрат на екскурсії для працівників туристичного підприємства «Анекс Тур» у цілях пізнавального характеру для продажів турів у таблиці 3.11.

Виходячи з даних таблиці 3.11 найдешевша екскурсія «Таємничий Поділ», друга за ціною екскурсія «Старовинний дворик Василя Стуса», третя- «Київська книголенд» та найдорожча екскурсія «Секрет червоного та білого» через дегустацію вина.

Загалом екскурсії будуть коштувати туристичному підприємству «Анекс Тур» 582 90 грн. в рік.

Для компанії це необов'язковий корпоративний захід,але бажаний для згуртування колективу та створення дружньої атмосфери.

Таблиця 3.10

Аналіз витрат на екскурсії для працівників

№	Назва екскурсії	Компанія	Тривалість	Ціна	
				За одного	Загалом
1	Київський книголенд	Secret City	2,5-3 години	270	18 090
2	Старовинний дворик Василя Стуса	Secret City	3 години	200	13 400
3	Секрет червоного та білого	Secret City	Більше 3-х годин	250	16 750
4	Таємничий Поділ	Secret City	2,5-3 години	150	10 050

*Складено автором на основі джерела [25].

Отже зробимо висновок, що аналіз додаткових витрат на систему заохочень співробітників компанії «Анекс Тур» на рік загалом -13 121 грн на рік.

Також, проаналізуємо таблицю 3.11 з показниками прогнозування дохідності туроператора «Анекс Тур» від зростання продуктивності праці.

Проаналізувавши прогнозування дохідності туристичного підприємства «Анекс Тур» можна зробити висновок, що продуктивність праці в вартісному виразі становить – 19,6%, а чистий дохід (виручка підприємства) від реалізації свого турпродукту – 452 000 грн.

У сьогоднішніх реаліях 21 століття, коли по світу запроваджені протиепідемічні норми через карантин, то можна сказати, що екскурсії на відкритому повітрі – одні з найкращих на даний час, щоб оминати приміщення закритого типу з багатою кількістю людей.

Таблиця 3.11

Прогнозування дохідності туроператора «Анекс Тур» від зростання продуктивності праці

Показники	2020 рік	2021 рік	Відхилення	
			Абсолютне, (+/-)	Відносне, (%)
Продуктивність праці в вартісному виразі, тис. грн. особу	5641,8	6746,3	1104,5	19,6
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	67	67	0	0
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	378 000	452 000	74 000	19,6

Отже, завдяки тимблдіngu та системи заохочень туристичне підприємство «Анекс Тур» може збільшити показники продуктивності та забезпечити дружню атмосферу в колективі.

Висновки до 3 розділу

В третьому розділі було розглянуто теперішній стан організаційної культури туристичного підприємства «Анекс Тур», було зроблено пропозиції для її покращення, що були економічно обґрунтовані.

Отже, аналізуючи існуючу інформацію, щодо організаційної культури туристичного підприємства «Анекс Тур», можемо дійти висновку, що організаційної культура туроператора «Анекс Тур» розвинена посередньо.

Для її покращення запропоновано ряд пропозицій:

- Потрібно покращувати кваліфікацію персоналу.
- Удосконалювати комунікації між персоналом.
- Розробити систему заохочень персоналу.
- Покращити ставлення до роботи персоналу, через проведення різноманітних заходів та корпоративних вечірок.
- Вибрати тип корпоративної культури, який найкраще буде підходити для туристичного підприємства.
- Розробити систему для вирішення робочих конфліктів та покращити відносини між персоналом, для того щоб вони могли легко вирішувати особисті конфлікти.
- Удосконалювати технології teambuilding.

Завдяки ідеям, що були запропоновані, покращиться мікроклімат в колективі, підвищиться продуктивність праці та професійні навички (кваліфікація) персоналу, налагодяться дружні відносини між працівниками, розкриється особистісний потенціал кожного члена команди, зменшаться причини конфліктних ситуацій.

Якщо дотримуватись вище зазначених пропозицій, то в скорому часі туристичне підприємство «Анекс Тур» буде набагато продуктивніше працювати та мати більше прибуток.

РОЗДІЛ 4. ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВ «АНЕКС ТУР»

4.1. Характеристика технічного та програмного забезпечення автоматизації робіт на туристичному підприємстві

У реаліях 21 століття людей все складніше дивувати новими технологіями для обробки даних, сайтів, бронювання та інше. Але все ж таки працівники великих, провідних туристичних компаній на сучасному ринку прагнуть все якнайшвидше створити нові технології для кращого та простішого життя, щоб здивувати споживача їх продукту.

Автоматизована інформаційна технологія у «Анекс тур» організована для вирішення задач управління сукупності методів і засобів реалізації операцій збору, реєстрації, передачі, накопичення, пошуку, опрацювання і захисту інформації на базі застосування розвиненого програмного забезпечення, засобів обчислювальної техніки і зв'язку, а також засобів за допомогою яких інформація пропонується клієнтам туристичних підприємств.

Сучасний туризм сьогодні неможливий без автоматизації і комп'ютерно-інтегрованих технологій. Кожне туристичне підприємство зацікавлене в інтенсивному впровадженні новітніх інформаційних технологій та просуванню свого турпродукту(діджітал-маркетинг), сучасних систем управління у творчий процес створення туристичних подорожей та підготовці висококваліфікованих спеціалістів, які здатні це реалізувати.

Але можемо виділити загальні тенденції автоматизації роботи туристичного підприємства «Анекс Тур»:

- локальна автоматизація роботи в офісі;
- впровадження прикладних програм автоматизації формування, просування і реалізації турпродукту;

- використання систем управління базами даних;
- використання локальних комп'ютерних мереж;
- впровадження телекомунікаційних систем резервування місць в готелях і бронювання квитків;
- впровадження мультимедійних маркетингових систем;
- використання глобальної мережі Інтернет.

Компанія «Анекс Тур» відрізняється високим ступенем комп'ютеризації в питаннях обміну інформацією. В офісі є підключення до мережі Інтернет та багатоканальна телефонія. Що стосується манери спілкування, то слід сказати, що дружня атмосфера в організації свідчить про неформальний стиль: співробітники спілкуються відкрито, називаючи один одного по імені. Вся офіційна документація оформляється в письмовому вигляді та з обліком обов'язкової реєстрації.

Система "Anextour on-line" забезпечує резервування туристичних послуг, що надаються оператором.

Автоматизація допомагає вирішувати кілька завдань туристичного підприємства «Анекс Тур»: відсилати сотні листів протягом дня без прямої участі email маркетинголога; персоналізувати повідомлення, ґрунтуючись на поведінці передплатника. Також на підприємстві є динамічне пакетування на регулярних рейсах (GDS-тури) - тип турів з перельотом регулярними рейсами і розрахунком підсумкової вартості пакета в режимі онлайн. Це досягається шляхом прямого звернення до ресурсних систем авіакомпаній. За кілька хвилин можна використовувати і оформити поїздку регулярними рейсами на найвигідніших умовах.

Також, існує технологія Regular flight-цього технології полягає в тому, що у вас з'явилася можливість до наземної частини туру вибрати будь-який регулярний рейс виходячи з побажань і запитів туриста, отримавши підсумкову вартість пакета в режимі онлайн. Досягається це шляхом прямого звернення до ресурсних систем авіакомпаній.

Переваги цієї технології: швидкий, зручний пошук і розрахунок туру

з перельотом на регулярному перевізника. Більше немає витрат часу для отримання підсумкової вартості; великий вибір авіакомпаній, тарифів. Можливість підбору не тільки прямих перельотів, а й зі стиковками; можливість онлайн реєстрації на сайті перевізника без додаткової допомоги співробітників туроператора: знаючи номер авіаквитка, можна забронювати туристам місця в літаку під час відкриття перевізником онлайн реєстрації (терміни встановлюються перевізниками і не залежать від ANEX Tour).

* Дані Пропозиції в системі відзначені як «REGULAR FLIGHT».

* Комісія агентства при бронюванні GDS турів ставити 13% (з 01.01.2020г.).

Також слід зазначити, що умови оплати турів на регулярних рейсах такі:

1. Заявка повинна бути оплачена в розмірі 100% протягом 1 (одного) банківського дня з моменту підтвердження за курсом підтвердження заявки.

2. Всі підтвержені заявки після 17:00 виставляються за курсом на день підтвердження заявки і повинні бути оплачені протягом 1 (одного) банківського дня, починаючи з наступного робочого дня.

3. При недотриманні термінів оплати компанія «Анекс Тур» залишає за собою право знизити агентську винагороду до мінімального, анулювати заявку або перерахувати її вартість за контрактними цінами.

Туристичне підприємство «Анекс тур» має власний call-центр та використовується IP телефонія. А Відеоконференц-зв'язок туристичного підприємства забезпечується програмним забезпеченням «Saas».

У компанії Anex Tour пошукова система ГДР досить компактна і добре продумана. У першому блоці, як правило, заповнюються тільки графи «місто відправлення» і «країна». Варто відзначити, що з Одеси ви зможете полетіти тільки в Туреччину і Єгипет, ми можемо це роздивитися на рис.4.1.

город отправления: Одесса | страна: Турция | тур: ODESSA ANTALYA | тип программы: ---- | программа: ----
 вылет от: 04.10.2015 | до: 08.10.2015 | ночей от: 5 | до: 17 | взрослых: 2 | детей: 0 | цена: UAH | от: | до:

город: любой | категория: любая | гостиница: | выбранные | любая | питание: любое

Alanya, Antalya, Belek, Kemer, Side
 2*, 3*, 4*, 5*/HV1, Bonus, Express Transfer
 CALISTA LUXURY RESORT 5 *****
 CALISTA LUXURY SUITE ROOMS 5 *****
 CORNELIA DE LUXE RESORT 5 *****
 CORNELIA DIAMOND GOLF RESORT&SPA 5 *****
 ELA QUALITY RESORT HOTEL 5 *****
 GLORIA GOLF RESORT HOTEL 5 *****
 GLORIA SERENITY RESORT HOTEL 5 *****

ALL INCLUSIVE, BED&BREAKFAST, FULL BOARD, HALF BOARD, ULTRA AI

есть места на рейсы | нет остановки продаж | Искать

>>>>> - есть места / нет мест / по запросу | - Динамика цены, наличие мест на рейсы | - мгновенное подтверждение | - Возможна рассрочка платежей | - остановка продаж | - Акция

Рис.4.1 Пошукова система «Анекс Тур»

Далі стандартні, але найважливіші дані: дати вильоту, кількість ночей і туристів, а також бажана валюта. Також слід зауважити, що навіть якщо ви вибираєте показ результатів пошуку в доларах, оплата відбувається в гривнях. Пропонуємо роздивитися рис.4.2. для більш чіткого уявлення, як працює така структура.

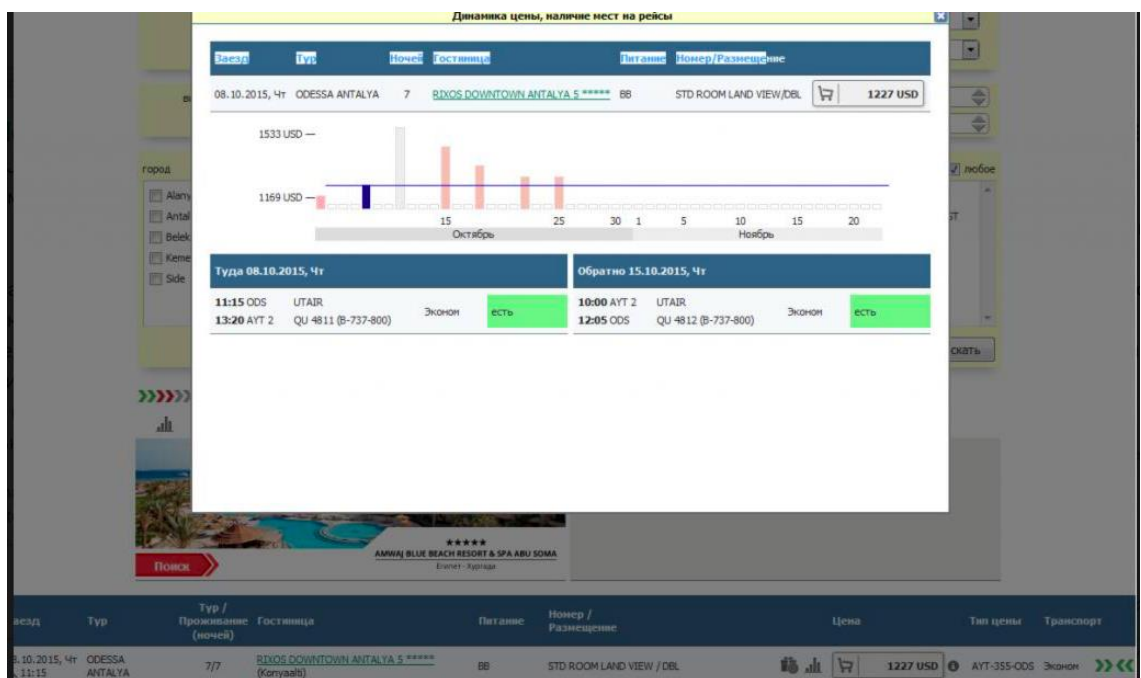


Рис.4.2. Система оплаты в пошуковій системі «Анекс Тур»

Ну і, наостанок, фільтри по району, категорії і назвою готелю, типу харчування. Не забудьте поставити відмітки в осередках «є місця на рейсах» і «немає зупинки продажів». Значок «місця за запитом» говорить про те, що інформацію про наявність вільних місць на рейсі потрібно уточнювати безпосередньо у оператора.

У результатах пошуку ви побачите всю необхідну інформацію, щоб дізнатися значення незрозумілих символів, просто наведіть на них курсор. Для ознайомлення з більш детальною інформацією стосовно перельоту і динамікою цін, просто натисніть на значок, який обведений в червоний прямокутник на слайді нижче.

Також, слід зазначити, що «Анекс Тур». Як і всі туристичні підприємства одні з перших постраждали через пандемію Covid-19 та zostалися на останніх сходинках бізнес-ринку, тому компанія сфокусувалась на удосконаленні онлайн платформ з ціллю збереження клієнтів.

4.2. Аналіз Інтернет-контенту туристичного підприємства

Інтернет-маркетинг – постійно удосконалює свою систему взаємодії зі споживача. Інтернет-маркетинг та Діджитал-маркетинг взаємопов'язані, так як діджитал не обмежується маркетингом у мережі Інтернет. Давайте порівняємо: інтернет-маркетинг це SEO-просування сайту, контекст, вебінари і т. д. - всеіканали, які доступні користувачеві тільки в інтернеті. А digital-маркетинг це все вищеперелічене плюс реклама і просування на будь-яких цифрових носіях поза мережею. Тобто, він має на увазі цифрову комунікацію, яка відбувається і онлайн, і офлайн.

Також ґрунтуючись на таргетингу і місцях розміщення, платної реклами туристичного підприємства «Анекс Тур» можна розділити на: також потрібна Автоматизація інформації туристичного підприємства «Анекс Тур». Це відправка листів сервісом розсилок в певний час і

відповідно до заданого умовою називається автоматизацією. Найпростіший приклад умови: якщо клієнт додав товар в корзину і не сплатив його, протягом доби вислати йому нагадування завершити покупку.

Тому, туристичне підприємство «Анекс Тур» удосконалює мобільний додаток, розвиває соціальну мережу Інстаграм та Фейсбук, та працює над удосконаленням сайту.

Організаційна структура сайту потребує доповнення та удосконалення. Віконце з онлайн підтримкою клієнтів погано працює на смартфоні, та має багато багів, які потребують допомоги кваліфікованого Айти-спеціаліста. Це ми можемо побачити на рис.4.3 та рис.4.4.

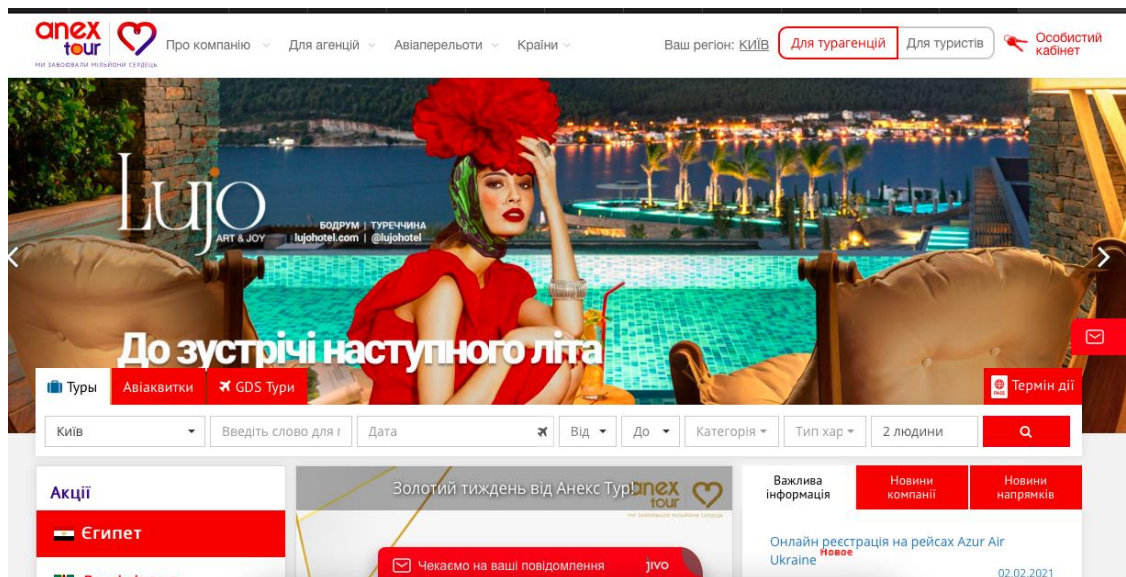


Рис.4.3. Структура сайту туристичного підприємства «Анекс Тур»

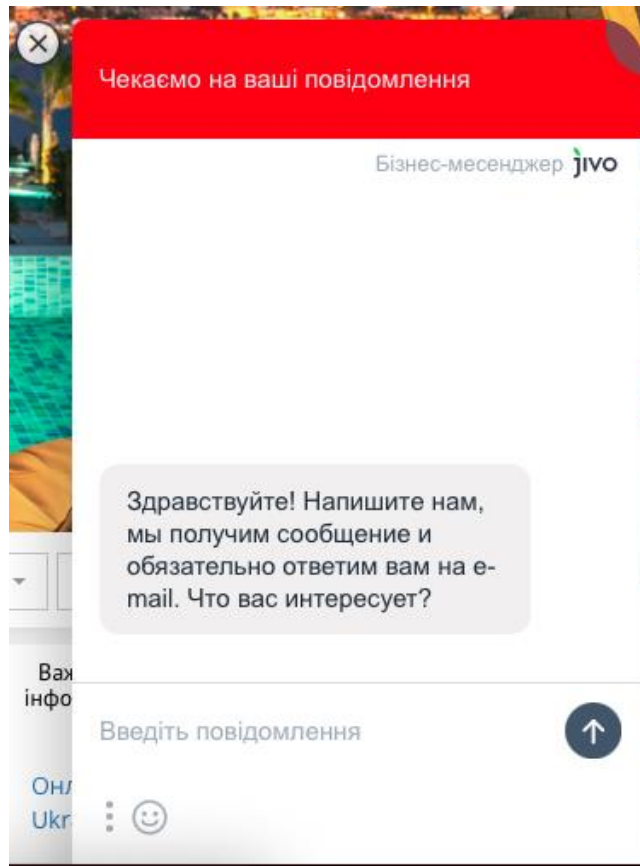


Рис.4.4.Віконце онлайн-підтримки сайту «Анекс Тур»

За кілька хвилин можна забронювати і оформити поїздки з регулярними рейсами за найвигіднішими умовами за допомогою цього вікна онлайн підтримки на сайті «Анекс Тур».

Існуючі методи просування в Інтернеті:

Пошукове просування сайту (SEO). Якщо у вас є сайт, то кращий спосіб запропонувати товар клієнтам, які шукають його в пошукових системах. Висновок сайту в ТОП по часто запитуваній ключових запитах гарантує приплив на сайт лояльної аудиторії, зростання продажів і підвищення впізнаваності продукту, бренду.

Контекстна реклама. Це реклама в результатах пошуку Яндекс або Google. Даний вид просування допомагає за короткий термін набрати велику кількість переходів на сайт саме цільової аудиторії, зацікавленої в послугах, товарах і пропозиціях компанії.

SERM - управління репутацією. Репутаційний менеджмент включає в

себе аналіз згадок в інтернеті, а також, формування позитивного образу товару або продукту за допомогою нівелювання негативу на майданчиках для розміщення відгуків.

Маркетинг в соціальних мережах (SMM). Просування в соціальних мережах груп, спільнот і акаунтів направлено на залучення передплатників, формування у них позитивних асоціацій з брендом, стимулювання їх до покупки. Важливий канал для комунікації з активною, лояльною аудиторією.

Також пропоную розглянути організаційну структуру профілю Інстаграм туристичної компанії «Анекс Тур» рис.4.4 та рис.4.5.

Впізнаваність бренду "Анекс Тур" в соціальних мережах демонструє щорічний ріст. Туроператор активно просуває свої турпродукти у соціальних мережах онлайн. В подальших планах компанії - не тільки продовжувати працювати з клієнтами в соцмедіа просторі, а й залучати користувачів в офлайнове життя спільноти "Анекс Тур».

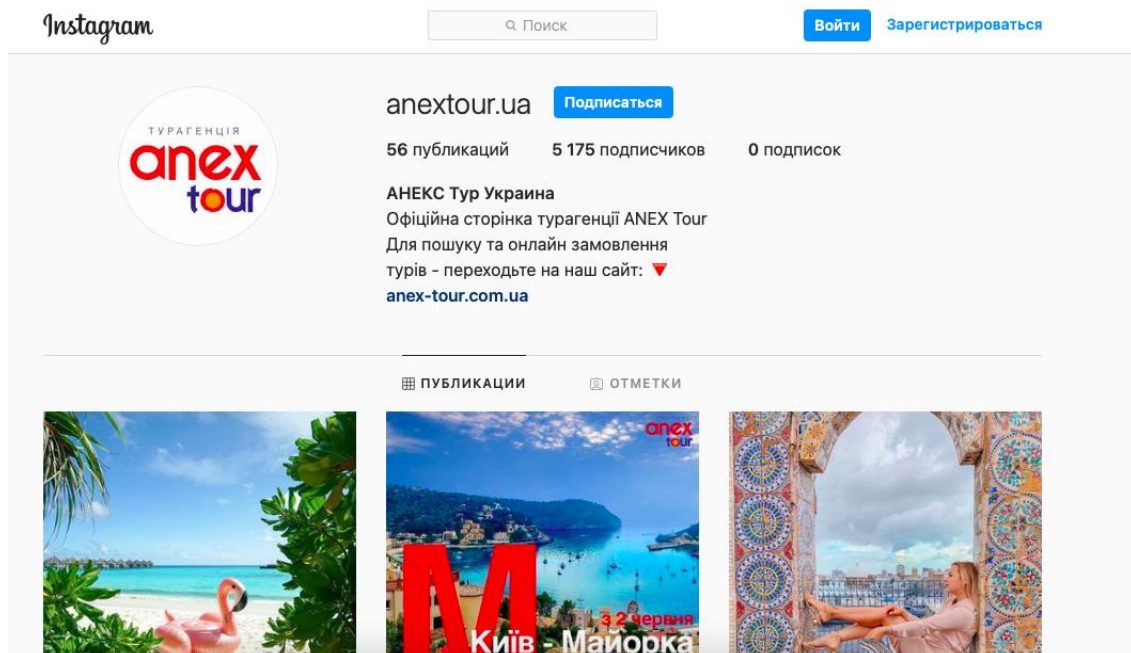


Рис.4.3 Профіль у соціальній мережі Інстаграм туристичного підприємства «Анекс Тур»

Для досягнення цих цілей туроператор запусив новий формат заходів

(до пандемії) - "зустрічі з фоловерами», в рамках якої туроператор буде особисто знайомитися зі своїми потенціальними клієнтами, розповідати про свій турпродукт, відповідати на питання, ну і звичайно ж дарувати пам'ятні презенти. Також туроператор бере участь в всіляких туристичних виставках (турсалони) і таким чином просуває свої турпродукти та послуги партнерів з якими вони тісно співпрацюють.

Автоматизація управління діяльністю туристичної фірми «Анекс Тур» тісно пов'язана із системою збору та аналізу зовнішньої поточної інформації. Ці процеси мають комплексний характер і охоплюють усі сторони функціонування туристичної фірми і взаємин з клієнтами.

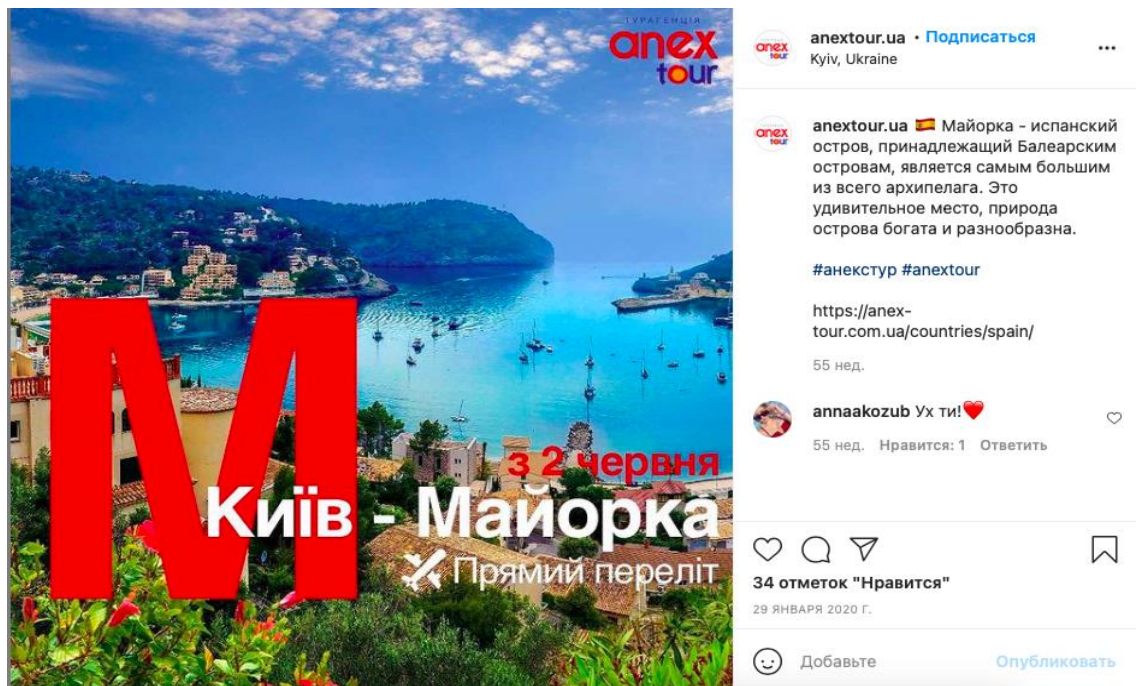


Рис.4.4 Інформація про тури компанії «Анекс Тур» у Інстаграм для потенційних клієнтів.

Найчастіше запуск просування постів туристичного підприємства «Анекс Тур» в соціальних мережах можна зробити в декілька кліків.

Проведемо аналіз профілю сторінки туристичного підприємства «Анекс Тур» у соціальній мережі Інстаграм та зробимо висновок, що профіль яскравий, цікавий, насичений, з достатньою кількістю інформації

для туриста .

У порівнянні з Інстаграмом, Фейсбук має іншу структуру профілю, а інформативність збережена та доповнена завдяки більш розширеному функціоналу самої онлайн платформи. Тому, сміливо можна сказати, що Фейсбукна другому місці по наповненню після сайту туристичної компанії «Анекс Тур»(рис.4.5).

Але в інстаграм і Фейсбук влаштовано трохи все складніше ніж на звичайних сайтах або інших онлайн майданчиках. Тому можна зауважити, що туроператор "Анекс Тур" останнім часом не приділяє належної уваги для прсування постів та реклами у соціальних мережах.

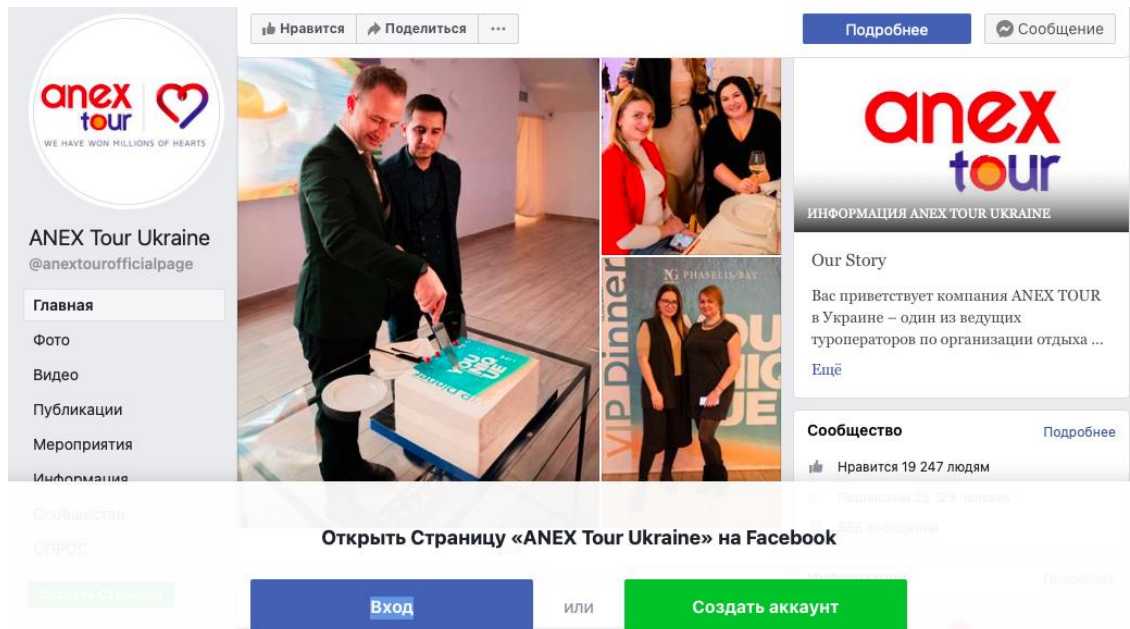


Рис.4.5.Профіль «Анекс Тур» на Фейсбук

Система збору зовнішньої поточної інформації на туристичному підприємстві «Анекс Тур», під якою розуміється набір джерел і методичних прийомів, за допомогою яких управління компанії отримує інформацію з комерційного середовища, забезпечує керівників даними про останні події на ринку надання туристичних послуг.Збір інформації відбувається з книг, газет, спеціалізованих видань.

Також слід зауважити, що туристична компанія «Анекс Тур» використовує власну програму для обслуговування клієнтів. Вона постійно

оновлюється інформацією для співробітників «Анекс Тур» та зручна у використанні.

4.3. Обругнутування пропозицій та удосконаленню інформаційної діяльності підприємства

Принцип роботи контент-маркетингу «Анекс Тур» такий: потенційні клієнти бачать, читають, використовують контент туристичного підприємства, завдяки цьому підвищується їх довіра до компанії і в майбутньому ці люди стають покупцями їхнього турпродукту.

Важлива складова контент-маркетингу - просування контенту. Щоб клієнт оцінив статтю або інфографіку туристичного підприємства, він повинен їх спочатку побачити на офіційному сайті «Анекс Тур». Для просування використовують анонси в соцмережах, на форумах, таргетовану рекламу, email розсилки, push повідомлення в браузері.

Якщо надавати характеристику технічному та програмному забезпеченню комунікативного та організаційного життя туристичного підприємства «Анекс Тур» в мережі кожен день, то це не буде мати значення, тому що все дуже швидко змінюється.

Загальні рекомендації по веденню соціальних мереж та пропозиції по удосконаленню інформаційної діяльності підприємства туристичної компанії «Анекс Тур»:

Соціальні мережі, які вважає за краще ваша аудиторія, і створіть сторінки своєї компанії. Найбільш популярні зараз Instagram, Facebook, ВКонтакте, Telegram, TikTок - в цих соціальних мережах можна знайти аудиторію практично в будь-якому сегменті.

«Анекс Тур» потребує допомоги контент-менеджера для створення контент-плану, виходячи із завдань, які вони прагнуть вирішити. На мою думку, їх основною метою створення ком'юніті навколо бренду, підготовка

корисного і навчального контенту, а також інформаційні приводи, які спровокують обговорення потенційних клієнтів.

Також треба оновити систему мобільного додатку та сайту, у зв'язку з постійними оновленням діджитал-технологій, які повинні задовольняти вимоги клієнтів. Для «Анекс Тур» це було коштувати приблизно 10 000 грн на місяць, у зв'язку з розширенням штату та додаванням нового працівника до колективу «Анекс Тур».

Коли туристичне підприємство «Анекс ТУР» відкрито ділиться знаннями, рівень довіри до вас як до експерта автоматично підвищується, і клієнти не бачать перешкод для того, щоб звернутися до вас за допомогою. Цей принцип добре працює в соцмережах, тому що аудиторія охоче ділиться корисними матеріалами, а «розумні стрічки» цінують такі публікації і починають ранжувати ваші пости серед релевантної аудиторії, причому не тільки серед передплатників спільноти.

Туристичному підприємству «Анекс Тур» зрозуміло те, що продажі в соцмережах, - це не завжди прямі продажі. Особливо якщо у вашій сфері довгий цикл ухвалення рішення про покупку. Соцмережі можуть зіграти свою роль на різних етапах воронки продажів: при перших торканнях познайомити з брендом і особливостями продукту, показати вашу експертизу і викликати довіру; на більш пізніх етапах - підготувати до покупки і допомогти прийняти рішення на користь вашого бренду.

Розвивати співтовариство можна за допомогою таргетированной реклами та публікаціях в інших спільнотах. Без реклами нарощувати аудиторію комерційного спільноти зараз практично неможливо, тому таргет і посіви в інших тематичних паблік - це необхідний регулярний процес для залучення нових передплатників.

Висновок до розділу 4

Сучасний туризм сьогодні неможливий без автоматизації і комп'ютерно-інтегрованих технологій. Кожне туристичне підприємство

зацікавлене в інтенсивному впровадженні новітніх інформаційних технологій та просуванню свого турпродукту, сучасних систем управління у творчий процес створення туристичних подорожей та підготовці висококваліфікованих спеціалістів, які здатні це реалізувати. Основні принципи та вплив інтернет-маркетингу на туристичне підприємство «Анекс Тур» має бути автоматизованим, новітнім та цікавим для потенційних та постійних клієнтів. Також велика частина роботи по просуванню, наприклад, SEO, розкрутка сторінок і груп у соціальних мережах, каналу в Youtube - це робота на перспективу. Та можна зазначити ще один вид інструментів для туристичного підприємства «Анекс Тур» - до них відноситься email маркетинг. Він збільшує віддачу інших методів просування, а саме: допомагає конвертувати більше трафіку, приводити відвідувачів сайту до покупки і збільшувати повторні продажі.

Тому коли туристичне підприємство «Анекс ТУР» відкрито ділиться знаннями, рівень довіри до вас як до експерта автоматично підвищується, і клієнти не бачать перешкод для того, щоб звернутися до вас за допомогою. Цей принцип працює в соцмережа x- аудиторія охоче ділиться корисними матеріалами.

Туристичному підприємству «Анекс Тур» зрозуміло те, що продажі в соцмережах, - це не завжди прямі продажі. Особливо якщо у вашій сфері довгий цикл ухвалення рішення про покупку. Соцмережі можуть зіграти свою роль на різних етапах воронки продажів: при перших торканнях познайомити з брендом і особливостями продукту, показати вашу експертизу і викликати довіру; на більш пізніх етапах - підготувати до покупки і допомогти прийняти рішення на користь бренду «Анекс Тур».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Зазвичай туризм є однією з наймолодших робіт, тому там працює багато молодих людей.

Також були проаналізовані роки служби, абсолютні та відносні показники ефективності та показники структури діяльності. SWOT-аналіз був проведений для виявлення можливостей, загроз та плюсів компанії.

Фінансовий звіт аналізує фінансово-господарську діяльність ТОВ «Анекс Тур» за період 2019-2018-2017 рр. Та визначає тенденцію зростання.

Додаток узагальнює наступні дії ТОВ «Анекс Тур». Загалом, їх робота приносить користь. Компанія має певну стабільність і вживатиме всіх необхідних заходів для покращення надання туристичних послуг.

Крім того, після проведення економічного та фінансового аналізу ми проаналізували всі ключові показники діяльності підприємства та визначили ліквідність, ліквідність та рентабельність підприємства. Загалом, перспектив на майбутнє багато, але всі вони залежать від зовнішніх факторів, які можуть мати великий вплив на туристичну галузь.

З появою нових робочих місць в усіх куточках, всім працівникам ТОВ «Додаткова подорож», як правило, доводиться стикатися з різними проблемами у сфері підприємницької діяльності.

Є багато факторів, які впливають на процес адаптації нових туристів та турів «Анекс Тур» під час стажування приймають досвідчених співробітників у цій галузі. Вже на університетському рівні це матиме велику користь для молодих співробітників у майбутньому, оскільки працівники можуть отримати будь-яку роботу після всього семестру (+/- 6 місяців залежно від країни). Будь-яка країна, яка продає туристичні послуги.

На наступному кроці ми вирішили покращити організаційну підтримку співробітників туроператора «Анекс Тур» у процесі координації та визначити потребу в нових навичках, менеджерах персоналу, тренерах (наставниках) для вдосконалення процесу координації компанії. Туроператор вирішив, що програма посередництва ТОВ «Анекс Тур» повинна бути чітко визначена.

Протягом перших трьох днів нової роботи працівник повинен вирішити, залишатися в компанії чи ні. Компанії потрібно вжити всіх необхідних заходів для набору нових співробітників та впевнено робити

внесок у діяльність компанії. Тісний контакт з новими працівниками протягом першого тижня роботи компанії.

З метою покращення координації співробітників найбільшої туристичної агенції на українському ринку туристичних послуг ми запропонували типовий проект з розробки програми координації персоналу, враховуючи розробку таких документів кожною компанією. Рішення для подолання проблеми. Робочі алгоритми для цієї програми такі: Ми визначили можливість створення координаційної програми та процес подальшої реалізації «Анекс Тур». При розробці програми координації важливо звертати увагу на організаційну структуру, кількість працівників, звання, підлеглих, правила внутрішнього спілкування між членами команди, стандарти спілкування із зовнішніми замовниками.

Додаток "Система заохочень та винагород" допоможе працівникам досягти цілей компанії та бажання співпрацювати. Дисципліна дає нам старанні та відповідальні команди. Поведінка буде корисною лише тоді, коли вона обов'язкова для всіх «знизу».

Якісна робота проаналізувала загальну характеристику "зайвих поїздок" туристичного агентства та внутрішнє та зовнішнє середовище готельного бізнесу.

Організаційна структура турфірми "Анекс Тур" проста і функціональна. Ця структура є найпоширенішим типом успішної бюрократії, в якій багато горизонтальних та вертикальних зв'язків та менеджери низького рівня, не залучені до прийняття рішень. Ці системні менеджери поділяються на лінійні та функціональні.

Якщо туристичні агенції проаналізують ключові економічні показники «додаткових подорожей», можна зробити висновок, що продажі звіту зростають щороку.

Оскільки туристичні агенції працюють на ринку туристичних послуг протягом тривалого часу (навіть під час ізольованого періоду Covid-1Q1), вони мають великий потенціал для "додаткової подорожі" конкуренції та

зростання, що дає клієнтам можливість збільшити дохід. . Скористайтесь послугами готелю.

Проаналізувавши матрицю SWOT для "додаткової подорожі" туристичної агенції, можна покращити місце розташування, збільшити середньорічне навантаження та зробити подібні висновки.

Коли туристичне підприємство «Анекс ТУР» відкрито ділиться знаннями, рівень довіри до вас як до експерта автоматично підвищується, і клієнти не бачать перешкод для того, щоб звернутися до вас за допомогою. Цей принцип добре працює в соцмережах, тому що аудиторія охоче ділиться корисними матеріалами, а «розумні стрічки» цінують такі публікації і починають ранжувати ваші пости серед релевантної аудиторії, причому не тільки серед передплатників спільноти.

Туристичному підприємству «Анекс Тур» зрозуміло те, що продажі в соцмережах, - це не завжди прямі продажі. Особливо якщо у вашій сфері довгий цикл ухвалення рішення про покупку. Соцмережі можуть зіграти свою роль на різних етапах воронки продажів: при перших торканні познайомити з брендом і особливостями продукту, показати вашу експертизу і викликати довіру; на більш пізніх етапах - підготувати до покупки і допомогти прийняти рішення на користь вашого бренду.

Розвивати співтовариство можна за допомогою таргетированної реклами та публікаціях в інших спільнотах. Без реклами нарощувати аудиторію комерційного спільноти зараз практично неможливо, тому таргет і посіви в інших тематичних паблік - це необхідний регулярний процес для залучення нових передплатників.

СПИСОК ВИКОРИСТАННОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бала О.І. “Формування принципів корпоративної культури” / О.І. Бала // Збірник тез доповідей III міжнародної науково-практичної конференції

- “Методологія та практика менеджменту на порозі ХХІ століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти” / Полтава : ПУСКУ, 2006. – С.96–97.
2. Везомська І. Г. Формування корпоративної культури та імідж готельного підприємства / І. Г. Везомська // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. – 2011. - № 6(2). - с. 136-140.
 3. Виханський О.С. Менеджмент: людина, стратегія, організація, процес / О.С. Виханський, А.К. Наумов. — М. : Магістр: ИНФРА-М, 2014. — 576 с.
 4. Дирін С.П. Корпоративна культура: як її формувати / С.П. Дирін. – Управление корпоративной культурой. – М. : Гардарики, 2010. – с. 158.
 5. Закон України про оплату праці [Електро-нний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>
 6. Ігнат'єва І.А. Корпоративне управління: навчальний підручник/ І.А.Ігнат'єва, Щ.. Гарафонова.- Київ: Центр учбової літератури, 2013.-600 с.
 7. Інститут підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ipkpk.at.ua
 8. Інститут професійних технологій, навчальний центр [Електронний ресурс]. – Режим доступу: inprofteh.net
 9. Качан І.В. Методики діагностики організаційної культури підприємства/Качан І.В., Зубенко В.В.//Научні праці ДонНТУ: Серія: економічна.- Донецьк, ДонНТУ-2008.-№33.-С. 187-191.
 10. Київський друкарський цех [Електронний ресурс]. – Режим доступу:https://kpw.com.ua/flayery.shtml?gclid=Cj0KCQjwiYL3BRDVARIsAF9E4Geq_KnjyOAGCQlNE9YjaKnn8VEsh73Hp4bndj5XdgFysZUpjQO1qDMaAgtKEALw_wcB
 11. Київський національний академічний театр оперети [Електронний ресурс]. –Режим доступу: <https://kontramarka.ua/ru/theatre/teatr-operetty-3.html>
 12. Комунальні тарифи ЖКГ в м. Київ [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://bankchart.com.ua/spravochniki/indikatory_rynka/kommunalnyye_tarif

y/1

13. Контекстна реклама в Google з гарантією [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://compas.agency/>
14. Корпоративна культура – в чому виграш підприємства? [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.psj.ru/saver_magazines/detail.php?ID=74187.
15. Процес формування і розвитку організаційної культури на туристичному підприємстві [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/monography/19_Krupskiy.htm.
16. Кредісов А.І. Менеджмент для керівників / / А.І. Кредісов, Є.Г. Панченко, В.А. Кредісов. – К. : Економіка. – 2010. – с. 255.
17. Лазарев С.В. Поняття про корпоративну культуру організації. – Режим доступу: http://lazarev.webhost.ru/o_korp_kult.htm
18. Мальська М. П. Готельний бізнес: теорія та практика: підручник / / М.П.Мальська, І.Г. Пандяк.-. Київ : ЦУЛ, 2012. - 472 с.
19. Мескон М. Основи менеджмента / / М. Мескон. – М.: Вільямс, 2017. – 672 с.
20. Нестерук М. Корпоративна культура та імідж готелю / М. Нестерук / / П'ять зірок. – 2006. – № 7. – 18–19 с.
21. Радигіна О. Розвиток корпоративної культури готельного закладу / О. Радигіна // Науковометодичний електронний журнал «Концепт». – 2017. – с.
22. Редько В.Є. Вплив корпоративної культури на якість готельного сервісу/ В.Є.Редько, С.В. Ваніна//Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро, 2018.-8 с.
23. Реклама на Новому каналі [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://leosvit.com/srv/tv/reklama-na-Novomy-kanali>
24. Рішення Державної Комісії з Цінних Паперів та Фондового Ринку “ Про затвердження Принципів корпоративного управління” від 11 грудня 2003 р. – № 571 // Режим доступу: <http://www.ssmsc.gov.ua/7/1/1.doc>.

25. Сахаров Є.В. Національні принципи корпоративних відносин між підприємствами малого та середнього бізнесу в Україні / Є.В. Сахаров, Н.П. Коротенко // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 3. – С.28–34.
26. Лідери туристичного ринку України URL: <https://delo.ua/business/nazvany-top-5-liderov-turisticheskogo-rynka-ukra-354683/>
27. Сорокина А.В. Організація обслуговування в готелях і туристичних комплексах / А.В. Сорокина. – М. : ВД «Форум»: ИНФРА-М., 2011. – 352 с.
28. Соціологія: Короткий енциклопедичний словник/Уклад. В.І. Волович, В.І. Тарасенко, М.В. Захарченко та ін./Під заг. Ред. В.І. Воловича- К.: Укр. Центр духовн. Культури, 1998.-736 с.
29. Терещук І. А., Басюк Д. І. Етапи та принципи впровадження інноваційних технологій в готелях. Зб. наук. праць. Національний університет харчових технологій. 2014. № 9. – С. 102-115.
30. Тренінг центр Вікторії Буник [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://treningiv.net/navchalni-prohramy/orhanizatsiia-hotelno-restorannoho-kompleksu/>
31. Процес адаптації персоналу в організації. URL: <https://hrhelpline.ru/proccess-adaptaczii-personala-politiki-i-procedury/>
32. Професійна і організаційна адаптація персоналу URL : https://stud.com.ua/59111/menedzhment/profesiyna_organizatsiyna_adaptatsiya_personalu
33. Банько Н. А., Карташов Б. А., Яшин Н. С. / Управление персоналом. Часть I: Учеб. пособие, Волгоград: // ВолгГТУ, 2016. 96 с.
34. Иванцевич Дж., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления: Учебное пособие. М.: Дело, 2013. 300 с.
35. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина . М.: Банки и Биржи; ЮНИТИ,1998. 423 с.
36. Фінансовий звіт URL: <https://nomis.com.ua/34191244-tovarystvo-z-obmezhenoiu-vidpovidalnistiu-turystychna-kompaniia-aneks-tur#finance>
37. Інформація про компанію URL: <https://www.ua-region.com.ua/34191244>

38. Офіційний сайт туроператора URL: <http://anextour.com.ua/> (дата
39. Контактна інформація URL: <http://anextour.com.ua/page/273/contact-ua>
40. Опис компанії URL: <https://www.poehalisnami.ua/turoperators/anextour>
41. Агентська діяльність компанії URL: <https://www.otpusk.com/agents/467/>
42. Досьє компанії Електронний ресурс: https://www.tourdom.ru/hotline/dossier/company/aneks_tur/
43. Статистика вартості в середньому URL: <https://ain.ua/2020/01/20/devidpochivali-ukra%D1%97nci-u-2019-rocidetalnij-analiz-ta-statistika-vid-servisumisto-travel/>
44. Адаптация личности в современном мире: Межвуз. сб. науч. тр. – Саратов: ИЦ «Наука», 2017. 110 с.
45. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. пособие. 5-е изд. М.: Дело. 2017. 272 с.
46. Колосова Р. П., Василюк Т. Н., Артамонова М. В., Луданик М. В. Экономика персонала: Учебник. М.: Инфра- М. 2010. 896 с.
47. Емельянов Ю.Н. Активное социально-психологическое обучение. 4-е изд. М.: 2010. 695 с.
48. Артамонова А.А. Роль тренингов и деловых игр в процессе обучения и профессиональной адаптации персонала современной организации : статья,2013
49. Передало Х. С., Моспан М. О. Коучинг як інноваційний інструмент підвищення ефективності управління персоналом. // Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики: матеріали III Міжнар. наук.- практ. конф. Львів: Вид-во Нац. ун-ту “Львів. політехніка”, 2010. 348 с.
50. Сделайте так, чтобы новички реже уходили с компании URL: <https://e.hr-director.ru/332010>
51. Менеджмент персонала: [навч. посіб.] / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк [та ін.]; за заг. ред. В.М. Данюка. К.: КНЕУ, 2006. 398 с.

52. Тишина Н. Адаптація нових працівників: вибір підходу URL: <http://nbr.com.ua/novosti/1054-adaptatsiya-novikh-pratsivnikov-vibir-pidkrodu>
53. Особливості управління адаптацією туристичних компаній URL: <https://nauchkor.ru/pubs/osobennosti-upravleniya-adaptatsiey-personala-organizatsii-na-primere-turisticheskikh-kompaniy>
54. Коучинг – інструмент особистого і професійного розвитку. URL : <http://www.lifecoach.com.ua/>.
55. Кравчук В. Коучинг – ділове репетиторство // Контакти: укр.. діловий тижневик. 2003. No 30. URL : <http://www.kontrakty.com.ua/show/ukr/article/10/302003367.html>
56. Електронний ресурс: <https://o-es.ru/blog/prodvizhenie-tovarov-produkta-v-internete/>
57. Електронний ресурс: <https://o-es.ru/blog/prodvizhenie-tovarov-produkta-v-internete/>