

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА,
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему «Удосконалення системи управління персоналом туристичної фірми»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

«Improvement of the Personnel Management System of the Travel Firm»

Виконав: студент 4 курсу, групи 6.0739-гктс,
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент готельного, курортного та
туристичного сервісу

А.С Гуменюк
(ініціали та прізвище)

Керівник доцент кафедри ПМОіЛ,

к.е.н., доц. О.В. Гудима

(посада, вчене звання, науковий ступінь, підпис, ініціали та прізвище)

Рецензент доцент кафедри ПМОіЛ,

к.е.н., доц.. Ю.І. Полусмяк

(посада, вчене звання, науковий ступінь, підпис, ініціали та прізвище)

Запоріжжя - 2023

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти Бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент,

освітня програма Менеджмент готельного, курортного та туристичного сервісу

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

к.е.н., доц. Павлюк Т.С.

« ___ » _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Гуменюк Анастасії Сергіївни

1. Тема роботи: «Удосконалення системи управління персоналом туристичної фірми»

керівник роботи доцент кафедри ПМОіЛ, к.е.н., доцент, Гудима О.В.

затверджені наказом ЗНУ від « 12 » січня 2023 року № 26-с

2. Строк подання студентом роботи « ___ » _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності підприємства ТОВ «ТУРИСТИЧНА КОМПАНІЯ «АНЕКС-ТУР».

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНОЇ ФІРМИ – складається з 3 підрозділів: 1.1. Сутність управління персоналом туристичної фірми. 1.2. Специфіка системи управління персоналом туристичної фірми. 1.3. Основні проблеми в системі управління персоналом в туризмі.

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ТУРИСТИЧНА КОМПАНІЯ «АНЕКС ТУР» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства. 2.2 Оцінка і аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища фірми. 2.3 Характеристика системи управління персоналом ТОВ Туристична компанія «АНЕКС ТУР».

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ТУРИСТИЧНА КОМПАНІЯ «АНЕКС ТУР» – складається з 1 підрозділу: 3.1 Основні напрямки удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Туристична компанія «Анекс Тур».

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Гудима О.В., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій і логістики, факультету менеджменту ЗНУ	13.02.2023	13.02.2023
2	Гудима О.В., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій і логістики, факультету менеджменту ЗНУ	14.03.2023	14.03.2023
3	Гудима О.В., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій і логістики, факультету менеджменту ЗНУ	17.04.2023	17.04.2023

6. Дата видачі завдання 13.02.2023

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	лютий	виконано
2	Вивчення літературних джерел	лютий	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	березень	виконано
5	Виконання розділу 1	березень	виконано
6	Виконання розділу 2	квітень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Студент

_____ (підпис)

А.С. Гуменюк

_____ (ініціали та прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

О.В. Гудима

_____ (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

_____ (підпис)

_____ (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Удосконалення системи управління персоналом туристичної фірми»: 74 сторінки, 9 таблиць, 7 рисунків. Перелік посилань нараховує 32 найменування.

Актуальність теми визначається тим, що у цей час суттєво актуалізуються питання дослідження можливостей ефективного управління персоналом туристичного підприємства, що потребує формування системи управління персоналом, яка б забезпечувала конкурентоспроможність і життєздатність туристичного підприємства, тож необхідним є розробка заходів з вдосконалення системи управління персоналом та забезпечення максимально можливого рівня ефективності його використання.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка шляхів удосконалення системи управління персоналом туристичної фірми, на основі ретельного аналізу фактичного стану управління персоналом.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом туристичного підприємства.

Інформаційну базу роботи становлять наукові роботи з менеджменту та економіки, монографічні дослідження та статті вітчизняних авторів, практичні матеріали та офіційні статистичні дані, ресурси мережі Інтернет. В роботі інформація узагальнена та відображена за допомогою таблиць, графіків, схем.

Під час виконання роботи було розглянуто сутність управління персоналом туристичної фірми; охарактеризовано специфіку системи управління персоналом туристичної фірми; розкрито основні проблеми в системі управління персоналом в туризмі; на основі ТОВ «Туристична компанія «АНЕКС ТУР» здійснено оцінку і аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища фірми; надано характеристику системи управління персоналом та розроблено основні напрямки удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Туристична компанія «АНЕКС ТУР».

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ, ПЕРСОНАЛ, ТУРИСТИЧНА КОМПАНІЯ,
ОЦІНКА, ПІДПРИЄМСТВО, УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ.

ABSTRACT

Qualification work: «Improvement of the Personnel Management System of the Travel Firm»: 74 pages, 9 tables, 7 figures. The list of references includes 32 titles.

Accordingly, at this time, the issues of researching the possibilities of effective personnel management of a tourism enterprise are significantly actualized, which requires the formation of a personnel management system that would ensure the competitiveness and viability of a tourism enterprise, so it is necessary to develop measures to improve the personnel management system and ensure the highest possible level of efficiency of its use.

The aim of the study is to develop ways to improve the personnel management system of a travel agency, based on a thorough analysis of the actual state of personnel management.

The object of research is the system of personnel management of a tourism enterprise.

The theoretical, methodological and information base of the study are: Laws and regulations of Ukraine; scientific developments of modern scientists on the problems of personnel development management, management, strategic management, marketing, economics; reporting of LLC "Travel company "ANEX TOUR".

To achieve this goal, the article formulates and solves the following tasks: considers the essence of personnel management of a travel company; characterizes the specifics of the personnel management system of a travel company; reveals the main problems in the personnel management system in tourism; provides an organizational and economic description of LLC "Travel Company "ANEX TOUR"; evaluates and analyzes the external and internal environment of the company; provides a description of the personnel management system of LLC "Travel Company "ANEX TOUR"; develops

MANAGEMENT SYSTEM, TRAVEL COMPANY, EVALUATION, ENTERPRISE, SYSTEM IMPROVEMENT

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ПАТ– приватне акціонерне товариство;

АТ- акціонерне товариство;

ТОВ –товариство з обмеженою відповідальністю;

НКРЕКП - Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері енергетики та комунальних послуг;

ІІ 2020 - інвестиційна програма ПАТ «Запоріжжяобленерго» на 2020 р.;

ФДМУ - Фонд державного майна України;

HRM - управління людськими ресурсами.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНОЇ ФІРМИ.....	10
1.1 Сутність управління персоналом туристичної фірми	10
1.2 Специфіка системи управління персоналом туристичної фірми.....	15
1.3 Основні проблеми в системі управління персоналом в туризмі.....	22
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ТУРИСТИЧНА КОМПАНІЯ «АНЕКС ТУР».....	29
2.1 Організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства	29
2.2 Оцінка і аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища фірми.....	36
2.3 Характеристика системи управління персоналом ТОВ «Туристична компанія «АНЕКС ТУР».....	49
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ТУРИСТИЧНА КОМПАНІЯ «АНЕКС ТУР».....	59
3.1 Основні напрямки удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Туристична компанія «АНЕКС ТУР».....	59
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71

ВСТУП

Актуальність теми полягає в тому, що сучасні ринкові умови господарювання, що характеризуються невизначеністю, динамізмом, ризиком, підвищенням гостроти конкуренції, призводять до зміщення акценту на персонал підприємства, що стає основою забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства. В сучасних умовах персонал туристичного підприємства є стратегічним ресурсом фірми, який потребує пошуку нових механізмів управління ним для забезпечення ефективності його роботи в довгостроковій перспективі.

Безсумнівно, персонал є основною ланкою всієї системи управління туристичного підприємства, яка виступає як суб'єктом, так і об'єктом управління, представляючи основну специфіку процесу кадрового менеджменту. Кадри в сучасних умовах залишаються найважливішим серед інших ресурсів організацій усіх сфер народного господарства і всіх видів діяльності, особливо суб'єктів туристичної індустрії, оскільки, насамперед, від результатів діяльності персоналу залежать конкурентна позиція фірми, ефективність використання її потенціалу на ринку туристичних послуг.

Відповідно, у цей час суттєво актуалізуються питання дослідження можливостей ефективного управління персоналом туристичного підприємства, що потребує формування системи управління персоналом, яка б забезпечувала конкурентоспроможність і життєздатність туристичного підприємства, тож необхідним є розробка заходів з вдосконалення системи управління персоналом та забезпечення максимально можливого рівня ефективності його використання.

Питання ефективного управління персоналом, удосконалення системи управління персоналом туристичної фірми завжди були предметом дослідження

вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких слід виділити: О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянку, О.В. Грідін, Г.М. Гуменюк, В.М. Данюк, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, С.Г. Зікеєва, А.М. Колот, Л.М. Мазник, С.У. Олійник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, Г.С. Суков, О.А. Чигринець тощо.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом туристичного підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та прикладні аспекти вдосконалення системи управління персоналом туристичного підприємства.

Метою роботи є розробка шляхів удосконалення системи управління персоналом туристичної фірми, на основі ретельного аналізу фактичного стану управління персоналом.

Для досягнення встановленої мети у роботі сформульовано і вирішено такі завдання:

- розглянуто сутність управління персоналом туристичної фірми;
- охарактеризовано специфіку системи управління персоналом туристичної фірми;
- розкрито основні проблеми в системі управління персоналом в туризмі;
- наведено організаційно – економічну характеристику ТОВ «Туристична компанія «АНЕКС ТУР»;
- здійснено оцінку і аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища фірми;
- надано характеристику системи управління персоналом ТОВ «Туристична компанія «АНЕКС ТУР»;
- розроблено основні напрямки удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Туристична компанія «АНЕКС ТУР».

Методи дослідження. Вирішення встановлених у роботі завдань було здійснено з використанням наступних методів: загальнонаукові методи: аналогія, системний підхід, формалізація; економіко-статистичний аналіз:

табличний (для представлення результатів розрахунків), порівняння (для оцінювання якості управління розвитком персоналу підприємств); методи експертних оцінок тощо. У процесі проведення дослідження використовувались сучасні комп'ютерні технології.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНОЇ ФІРМИ

1.1 Сутність управління персоналом туристичної фірми

Управління персоналом, або людськими ресурсами, є одним з найважливіших аспектів діяльності туристичної компанії. Якщо раніше головна увага приділялася розвитку технічного прогресу, дослідженню та впровадженню нових технологій та різноманітним змінам організаційних структур, то зараз актуальним вважається людський фактор – іншими словами, сутність та ефективність підприємства визначає персонал [9, с. 118].

Для розкриття сутності наукової категорії «управління персоналом» необхідно проаналізувати зміст понять, що її складають. Загалом поняття «менеджмент» є неоднозначним, теоретично та методологічно сумнівним у зарубіжній та вітчизняній науці.

С.І. Михайлов вважає, що управління - це цілеспрямована діяльність людини, за допомогою якої вона організовує і підпорядковує своїм інтересам елементи внутрішнього і зовнішнього середовища об'єкта управління [23, с. 83].

В. О. Кравченко під управлінням розуміє цілеспрямовану дію на об'єкт з метою зміни його стану або поведінки у зв'язку зі зміною обставин [18, с. 126].

Персонал – це сукупність кваліфікованих постійних (штатних) працівників, які пройшли необхідну професійну підготовку або мають практичний досвід [17].

Кадри - працівники організації, які працюють за наймом і перебувають у трудових відносинах з роботодавцем незалежно від тривалості їх перебування на цій посаді [26, с. 14].

Персонал - кваліфіковані штатні (постійні) працівники, які пройшли попередню професійну підготовку, володіють професійними навичками, досвідом роботи, спеціальними знаннями в обраній сфері діяльності і перебувають у трудових відносинах з керівництвом організації [25, с. 120].

Таким чином, можна сказати, що поняття «персонал» в широкому розумінні є більш широким, аніж поняття «кадри», оскільки включає всіх працівників організації (постійних, сумісників, працівників, які виконують роботу за цивільно-правовими договорами).

У зарубіжній та вітчизняній науковій літературі відомі різні трактування поняття «управління персоналом».

Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. стверджують, що основними підходами до трактування поняття «управління людьми» є процесний, системний та функціональний [1, с. 128].

Деякі вітчизняні дослідники відзначають, що «управління персоналом є дуже складним і багатогранним процесом, який залучає багато різноманітних ресурсів, зокрема людських, фінансових і матеріальних» [28, с. 54], а також визначають його як специфічну сферу управлінської діяльності, основним об'єктом якої є люди, що належать до певних соціальних груп, трудових колективів [3, с. 83].

В.А. Рудьєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська зазначають, що «управління персоналом – це планомірно організований процес відтворення та ефективного використання всього персоналу організації, спрямований на досягнення поставленої мети» [27, с. 225].

На думку Гурбик Ю.Ю., Біляєва С.С., Багунця О.С. процес управління персоналом є складним процесом і важливою частиною управління організацією як системою. Складність процесу управління персоналом визначається його призначенням, оскільки працівники сильно відрізняються від інших ресурсів системи управління організацій і потребують специфічних

підходів до управління [1, с. 125].

Павленко М. С. Мельник А. О. вважають, що управління персоналом – це розробка, створення, застосування та використання прийнятої системи правил, інструкцій та домовленостей на підприємстві для забезпечення ефективного та результативного використання продуктивних людських ресурсів і їх здібностей з метою досягнення ефективної та безперебійної роботи підприємства [4, с. 24].

На думку О. А. Гавриша, управління персоналом підприємства передбачає формування та розвиток конкурентоспроможного кадрового потенціалу відповідно до його стратегічних завдань розвитку [5, с. 240].

Т. Р. Луцик та С. П. Ігнатенко вважають, що управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівництва підприємства з розробки концепції, стратегії кадрової політики та методів управління людськими ресурсами [8, с. 230].

Науковці розглядають управління персоналом як систему взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів щодо створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання потенціалу праці в організації [6, с. 15].

Управління людьми є комплексним поняттям і охоплює довгий перелік питань: від розробки та концепції управління людьми, а також мотивації людей до практичного застосування цієї теорії в конкретній компанії. В даний час концепція управління персоналом базується на визнанні зростаючої особистості працівника, знанні його мотиваційних установок, його здатності формувати і направляти їх відповідно до інтересів підприємства. Утвердження ринкових відносин супроводжувалося відступом від принципів ієрархічного управління, жорсткої системи впливу [7, с. 162].

Кожне з наведених визначень заслуговує на увагу, хоча не всі автори вказують, що основною метою управління персоналом є досягнення оперативних цілей підприємства, оскільки система управління персоналом є

складовою системи управління компанією в цілому.

Управління персоналом є важливою складовою управління туристичним бізнесом. Важливим фактором управління є мотивація співробітників. Мотивація – запорука успіху та підвищення якості туристичних послуг. Завдяки мотивації працівників, як ліквідних активів організації, туристичне підприємство досягає комерційного успіху [10, с. 126].

Під управлінням трудовими ресурсами в туризмі розуміється певна концепція, тобто поєднання, засноване на успіху туристичного бізнесу в ринковому секторі через мотивацію та стимулювання персоналу. Персонал є важливим елементом на шляху до успіху в розвитку компанії чи організації, завдяки творчому мисленню працівників та колективній роботі досягаються цілі, які ставить перед собою туристична компанія. Управління людськими ресурсами туристичної компанії полягає у використанні потенціалу кожного працівника. Людський потенціал розуміється як сукупність здібностей, мотивації та творчості, які проявляються в людях, а отже, в організації, де вони працюють [11, с. 12].

Основною метою туристичної компанії в управлінні людськими ресурсами є отримання переваги над конкурентами, досягнення лідерства на ринку, а також надання якісного туристичного продукту, чого неможливо досягти лише шляхом досягання власних цілей та кваліфікованого росту персоналу туристичного підприємства. Цілі управління людськими ресурсами пропорційно залежать від цілей туристичного бізнесу і досягаються лише шляхом їх спільної співпраці. Для цього співробітників необхідно заохочувати до досягнення цілей туристичного бізнесу, тому, в свою чергу, туристичний бізнес докладає великих зусиль для розвитку своїх співробітників.

Дослідження основ управління персоналом дозволяє усвідомити, що концепція управління персоналом туристичного підприємства — це система теоретико-методологічних поглядів на розуміння та визначення сутності,

змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом в сфері туризму. Проте, розробляючи підходи до управління персоналом туристичних підприємств, слід враховувати, що туристична діяльність як складова господарського комплексу країни характеризується певними особливостями та функціями, а саме:

- має власну галузь виробництва та надання послуг туристам;
- створює туристичні послуги, формує туристичний продукт та здійснює його реалізацію;
- формує ринок туристичних послуг різного рівня складності;
- виступає мультиплікатором зростання національного доходу, валового (національного) внутрішнього продукту, зайнятості населення, розвитку місцевої інфраструктури та підвищення рівня життя населення;
- є сферою, в якій створюються робочі місця з меншими витратами та забезпечується високий рівень ефективності (це швидке повернення інвестицій);
- сумісність практично з усіма сферами, галузями та видами людської діяльності.

Тому сьогодні особливе значення надається підвищенню рівня роботи з персоналом туристичного підприємства, зосередженню цієї роботи на міцній науковій основі, використанню передового вітчизняного та зарубіжного досвіду в аспекті підготовки, розміщення та використання персоналу в індустрії туризму.

За принципом «персонал вирішує все» слід розуміти про необхідність використання праці найкращих, при цьому увага приділяється не тільки кваліфікації в туристичній галузі, а й особистим якостям, вмінню працювати в команді, самостійності та креативності. Найкращі туристичні продукти надають великий вибір послуг та гарний сервіс, що впливає не лише від досвіду і рівня знань працівника, а й від його особистих якостей. Результатом хорошого управління персоналом є самовіддача та зацікавленість самих працівників, які

охоче беруть участь у справі туристичної фірми та постійно підвищують свою кваліфікацію [13, с. 217].

Таким чином, управління персоналом туристичного підприємства – це комплекс чітко визначених дій впливу на колектив з метою досягнення максимальних умов для творчої, ініціативної та свідомої роботи всіх працівників, з метою забезпечення досягнення цілей туризму.

1.2 Специфіка системи управління персоналом туристичної фірми

Управління персоналом в туризмі є найважливішим напрямком діяльності туристичного підприємства, від якого залежить ефективність його роботи. Жодне туристичне підприємство не зможе ефективно працювати, не забезпечивши свою діяльність спеціалістами з високим рівнем знань і досвіду. Таким чином, персонал компанії є важливим органом в організації функціонування туристичної компанії. Сьогодні існує нагальна потреба у використанні методів і форм кадрової роботи, високоефективних методів управління персоналом туристичних підприємств. Підприємці розуміють, що для досягнення високого прибутку та конкурентоспроможності необхідно, щоб управління ресурсами було ефективне, а саме: фінансовими, матеріальними і насамперед – трудовими.

Персонал є важливою складовою ресурсного потенціалу туристичного бізнесу. Він бере безпосередню і опосередковану участь у виробництві послуг, у перетворенні предметів праці на продукти праці. З іншого боку, персонал підприємства є двигуном виробничого процесу, оскільки здатний впроваджувати інноваційні розробки, нові технології тощо. Проте слід зазначити, що це досить широке поняття і охоплює різні категорії спеціалістів, які залучені як до адміністрування та управління, так і до виробничого процесу, тому для забезпечення ефективного управління персоналом необхідно його

вивчати та оцінювати [4, с. 24].

Колектив туристичної фірми є головним чинником її розвитку. Використання найбільш ефективних методів і принципів управління людськими ресурсами впливає на роботу туристичного підприємства. Основним чинником вирішення економічних, соціальних, правових та інших проблем є вдосконалення якостей людей і підвищення їх мотивації [14, с. 88].

Важливим завданням в управлінні персоналом в індустрії туризму є забезпечення високої мотивації співробітників надавати якісні послуги клієнтам. Якість обслуговування в туристичних організаціях залежить від умінь персоналу: розпізнавати та оцінювати вимоги кожного клієнта перед замовленням послуги; оцінити сприйняття кожним клієнтом наданої їм послуги; швидко налагоджувати процес обслуговування, досягаючи задоволеності кожного клієнта [2, с. 157].

Система управління персоналом включає такі підсистеми, як: кадровий облік, аналіз і планування; підбір, наймання та комплектування персоналу; оцінка персоналу; організація підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів; атестація та ротація персоналу; управління мотивацією та оплатою праці; соціальний розвиток і соціальне партнерство; правове та інформаційне забезпечення управління персоналом; створення належних умов праці; безпека персоналу [21, с. 179].

Особливості системного підходу до управління персоналом полягають у тому, що систему управління персоналом підприємства неможливо відокремити від системи управління організацією в цілому, оскільки до складу першої входять не тільки функціональні підрозділи, які займаються роботою з персоналом, а й усі ієрархічні рівні - від директора до виконавця, а також керівників структурних підрозділів, що виконують функції технічного, виробничо-економічного управління, управління зовнішньоекономічних зв'язків тощо. Іншими словами, система управління персоналом є основою системи

управління організацією [21, с. 180].

Виходячи з вищевикладеного, управління персоналом турфірми повинно базуватися на таких принципах:

- регулярність;
- систематичність;
- соціальне партнерство;
- економічна ефективність;
- демократизм;
- економічні та соціальні можливості.

Метою добору, найму і розстановки, атестації та ротації кадрів є проведення заходів, спрямованих на виявлення відповідності результатів діяльності, якостей і потенціалу особистості працівника вимогам виконуваної роботи [3, с. 83].

Ровенська В.В., Шишкова Н.С. зазначають, що управління в туризмі, як і в будь-якій іншій сфері діяльності, здійснюється згідно з поділом на окремі функції, які зосереджені в трьох основних групах:

1) загальне управління (встановлення нормативних вимог і політики управління, інноваційна політика, планування, організація праці, мотивація, координація, контроль, відповідальність);

2) управління структурою товариства (його створення, предмет діяльності, організаційно-правові форми, відносини з іншими товариствами, територіальні питання, організація, реконструкція, ліквідація);

3) специфічні сфери управління (маркетинг, інновації, виробництво, персонал, фінанси, основні засоби) [19, с. 22].

Останні дослідження показали, що ефективну та конкурентоспроможну організацію відрізняє персональний підхід до процесу управління, тобто визначення стратегічних і тактичних цілей, завдань, вибір методів, принципів і критеріїв оцінки діяльності персоналу та компанії в цілому. Від цього багато в

чому залежить повне розкриття людського потенціалу, що в першу чергу стосується компаній туристичної галузі, оскільки саме в цій сфері персонал є невід'ємною частиною туристичного продукту і визначає його якість.

Підвищення ролі людського фактору в туристичних організаціях позначилося на складності завдань управління персоналом, функціональних обов'язків і рівня професійної компетентності керівників. При всьому розмаїтті підходів до цих проблем у різних індустріально розвинутих країнах основними і найбільш загальними тенденціями є формалізація методів і процедур підбору персоналу, призначення молодих і перспективних працівників. Ці загальні тенденції необхідно враховувати у вітчизняній практиці управління туристичною організацією.

Управління персоналом у туристичній сфері має багато характеристик, а саме:

- самореалізація (вдосконалення власних навичок, набуття нових знань і навичок, свобода діяльності тощо);
- підвищення кваліфікації кожного працівника (підвищення кваліфікації, конференції, навчання);
- мотивація персоналу;
- постійна самоосвіта та розвиток;
- похвали та винагороди (спостереження за діяльністю співробітників, оцінка діяльності, додатковий стаж, ціна винахідливості та творчості, премії);
- сформованість культури в організації, ефективність соціальної комунікації, здатність до конструктивного спілкування, уміння самостійно вирішувати проблеми, що виникають та ґрунтовна реалізація наведених вище тез [9, с. 120].

Вимоги до посади директора в сучасному туристичному підприємстві можна звести до наступних груп:

- 1) концептуальні знання в галузі соціальної психології, знання сучасних

управлінських підходів та особливостей професії;

2) професійні знання за спеціалізацією;

3) додаткові знання та вміння (володіння іноземними мовами, вміння користуватися комп'ютером, знання в галузі юриспруденції, психології, філософії);

4) особистісні якості, до яких відносяться моральні та вольові якості, нестандартність мислення, рішучість і наполегливість у досягненні мети, ініціативність, здатність виконувати зобов'язання та обіцянки, справедливість, тактовність, акуратність, вміння поводитися з собою, почуття гумору;

5) знання етичних норм та ділової етики, дисциплінованості;

6) ділові якості та організаторські здібності, тобто самостійність у прийнятті рішень та вирішенні проблем, самоорганізованість, здатність будувати та мобілізувати команду, здатність ефективно використовувати засоби мотивації;

7) комунікативні якості, що проявляються в умінні налагоджувати стосунки з представниками різних сфер діяльності та різного професійного статусу, умінні створювати здоровий психологічний клімат у колективі, а також швидко налагоджувати стосунки з клієнтами компанії [19, с. 126].

Хороший менеджер сучасного туристичного бізнесу, крім професійних навичок, повинен володіти як мінімум трьома наборами навичок, тобто виконувати три ролі:

– лідер (такий менеджер тренує клієнта, він діє ефективно, незважаючи на втому чи поганий настрій, легко перебудовує техніку і тактику своїх дій відповідно до ситуації і завжди націлений на перемогу);

– психолог (менеджер, який має здібності психоаналітика та філософа; це коуч, який допомагає клієнту оновлюватися та самореалізовуватися, часто розуміє та відчуває клієнта краще, ніж сам клієнт, визнає право клієнта на унікальність. і до кожного клієнта знаходить свій підхід);

- шоумен (виконуючи цю роль, менеджер докладає максимум зусиль, щоб клієнт отримав максимальне задоволення від покупки; при необхідності він перетворить процес продажу в ритуал, дасть клієнту відчуття своєї важливості, своєї унікальності, його наявність смакової якості) [20, с. 189].

Найважливішим способом управління роботою з персоналом в компаніях туристичної галузі є планування. Кадрове планування має дати відповіді на питання, скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де вони потрібні (штатне планування); якою ціною можливе залучення необхідного персоналу та скорочення зайвого персоналу з урахуванням соціальних аспектів зайнятості (передбачуване скорочення або збільшення штату); як найкраще використовувати працівників відповідно до їхніх здібностей (планування використання персоналу); якими методами можна систематично і цілеспрямовано сприяти розвитку персоналу для здійснення кваліфікованої діяльності (план розвитку персоналу); скільки коштуватимуть заплановані кадрові заходи (витрати на утримання персоналу).

Різниця між малими, середніми та великими туристичними підприємствами полягає лише у плануванні виробництва та персоналу. Кожна туристична компанія вибирає модель, яка відповідає її потребам.

Безпосереднє планування кадрової роботи здійснюється на основі загальних для всієї системи планування і прогнозування принципів, найважливішими з яких є єдність економіки і політики; науковість планування і прогнозування, їх безперервність; баланс між ресурсами та потребами; поєднання галузевого і територіального підходів до планування; цілісний і системний підхід до розробки плану.

Важливим елементом у підготовці фахівців туризму має бути принцип зв'язку теорії з практикою, який є обов'язковим у всіх формах організації навчального процесу. Сучасні умови соціально-економічного розвитку висувають нові вимоги до фахівців туризму. Вони повинні володіти не тільки

суто професійними знаннями, а й практичними навичками, щоб розвиток персоналу туристичної організації став одним з основних її стратегічних завдань і забезпечив зміцнення конкурентних позицій на туристичному ринку. Ефективне управління персоналом спрямоване на підвищення якісного та кількісного рівня діяльності керівника чи спеціаліста, що в кінцевому результаті забезпечує конкурентоспроможність туристичного підприємства на ринку.

Під конкурентоспроможністю в даному випадку розуміється сукупність умов, що надаються персоналу, які позитивно відрізняються від аналогічних туристичних підприємств. Велику роль у мотивації персоналу відіграє заробітна плата. Величина цього показника має розглядатися динамічно. Темп зростання середньої заробітної плати в туристичному бізнесі порівнюється з темпом зростання середньої заробітної плати по регіону.

Чисельність керівного складу повинна бути аналітично обґрунтована з урахуванням складу та розрахованого навантаження, визначеного згідно зі штатними нормативами та нормативами управління. При цьому слід враховувати, що найвищу продуктивність праці забезпечують працівники певної вікової групи, отже, трудовий потенціал певною мірою залежить від їх питомої ваги в загальній чисельності працівників.

В результаті ефективність туристичних компаній досягається через наступні заходи в управлінні персоналом:

- правильний підбір працівників (їх професійна, духовна та фізична підготовленість);
- підтримка штату співробітників, зацікавлених у досягненні цілей компанії (низька плинність кадрів);
- адаптація до кожного працівника методів оплати праці та стимулювання праці, а також вжиття важливих заходів щодо соціального захисту кожного працівника;
- залучення працівників до управління.

При цьому кожен працівник повинен бути поінформований про всю задачу та відповідальність за її виконання, а не лише за її окремі елементи. Після цього необхідно розподілити розроблені завдання між співробітниками відповідно до їх умінь і навичок. Завдання та навички повинні бути гарантовані протягом тривалого часу. Керівник повинен втручатися в повсякденну роботу лише у виняткових випадках. При виконанні інших завдань він може стежити за ними за спільно встановленими термінами, а також контролювати хід роботи. Цей стиль керівництва сприяє вихованню у співробітників атмосфери впевненості та готовності брати відповідальність за виконувані завдання.

Отже, зростання ролі людського фактору в туристичних організаціях, а саме формалізація методів і процедур відбору персоналу, призначення молодих і перспективних працівників є запорукою безперебійного функціонування туристичних підприємств у сучасних умовах господарювання. Найважливішим способом управління роботою з персоналом в компаніях туристичної галузі є планування. Важливим елементом у підготовці фахівців туризму має бути принцип зв'язку теорії з практикою, який є обов'язковим у всіх формах організації навчального процесу. Сучасні умови соціально-економічного розвитку висувають нові вимоги до фахівців туризму. Вони повинні володіти не тільки суто професійними знаннями, а й практичними навичками, щоб розвиток персоналу туристичної організації став одним з основних їх стратегічних завдань і забезпечив зміцнення конкурентних позицій на туристичному ринку.

1.3 Основні проблеми в системі управління персоналом в туризмі

В умовах глобалізації туристичної індустрії проблеми організації управління персоналом та ефективності його використання стають все більш актуальними, оскільки персонал є основним ресурсом туристичних підприємств, а результати їх діяльності та їх конкурентоспроможність значно

впливають на ринок туристичних послуг, ефективність діяльності туристичного підприємства.

Характерною рисою управління персоналом в умовах ринкової економіки є зростання ролі працівника. У результаті змінюється співвідношення стимулів і потреб, на яких може базуватися система стимулювання. Сьогодні для мотивації працівників туристичних підприємств використовуються як фінансові, так і нефінансові методи або винагороди. Однак ні теорія менеджменту, ні практика управління персоналом не дозволяють з упевненістю зрозуміти структуру взаємозв'язку між окремими сторонами мотиваційної сфери сучасних працівників і найбільш ефективні для них методи управління.

Туризм є одним із пріоритетних напрямів розвитку національної культури та економіки, але складна політична та економічна ситуація в Україні стримує розвиток туристичної галузі. Невизначеність ситуації відлякує потенційних іноземних туристів, тому для покращення ситуації необхідно перш за все проводити грамотну інформаційну політику, спрямовану на створення позитивного іміджу країни. Європейська інтеграція України є найважливішою сучасною тенденцією, яка має потужний вплив на процеси реформування туристичної галузі. Не менш важливим є процес глобалізації.

Сучасний етап розвитку туристичної сфери відзначається прагненням політичних сил відповідати іміджу лідерів євроінтеграції, що також впливає на діяльність органів державної влади. Однак явно позитивне ставлення до євроінтеграційних тенденцій часто супроводжується відсутністю реальних реформ, зокрема збереженням перешкод і ускладнень для ведення бізнесу, практичною відсутністю позитивних змін щодо залучення інвестицій та бюджетного фінансування соціальних програм, пов'язаних із розвитком туризму [15, с. 67].

Для прискорення темпів розвитку та підвищення ефективності діяльності підприємств туристичної сфери, віддаючи пріоритет цій галузі, необхідно

вирішити проблеми, які потребують невідкладної державної підтримки та регулювання. Основними факторами, що гальмують розвиток туризму в Україні, є нестабільність політичної ситуації в країні та наявність військового конфлікту на території України; прогалини в регіональному регулюванні індустрії туризму; відсутність публічної інформації про Україну за кордоном; значне податкове навантаження, що є перешкодою для потенційних інвесторів у сферу туризму; недостатній рівень кваліфікації туристичних кадрів; невелика кількість готелів, що відповідають світовим стандартам. Також однією із перешкод для ефективного розвитку туристичної галузі в Україні в останні роки є слабка туристична інфраструктура [16].

Ровенська В.В., Шишкова Н.С. зазначають, що підприємства сфери туризму та індустрії гостинності більшості країн світу стикаються у своїй діяльності з рядом проблем, пов'язаних з управлінням персоналом, а саме:

- досить низький рівень заробітної плати та недосконалість системи її нарахування;
- недостатній рівень кваліфікації персоналу;
- незручний графік роботи, як наслідок, збільшення ймовірності сімейних проблем;
- сезонність туристичних послуг, що зменшує рівень заробітної плати в «низький сезон»;
- складність можливості планування кар'єри;
- надмірна залежність від неформальних методів набору персоналу;
- відсутність сертифіката про використання належної практики управління персоналом;
- майже повна відсутність профспілок;
- високий рівень плинності робочої сили;
- труднощі з набором та утриманням працівників [19, с. 126].

Важливою проблемою в управлінні персоналом туристичних підприємств

є те, що сучасні механізми мотивації праці на туристичних підприємствах залишаються неефективними та застарілими, вони не відповідають основним потребам сучасного світу та стратегічним завданням економічного розвитку держави. Проблеми в управлінні персоналом викликають незручності не тільки в керівництва, а й у працівників. Тому вирішення проблемних питань в управлінні персоналом і є найголовнішим аспектом для ефективної діяльності туристичних підприємств. Аналіз наукової літератури дає можливість визначити основні проблеми при управлінні персоналом в туризмі (рис. 1.1).

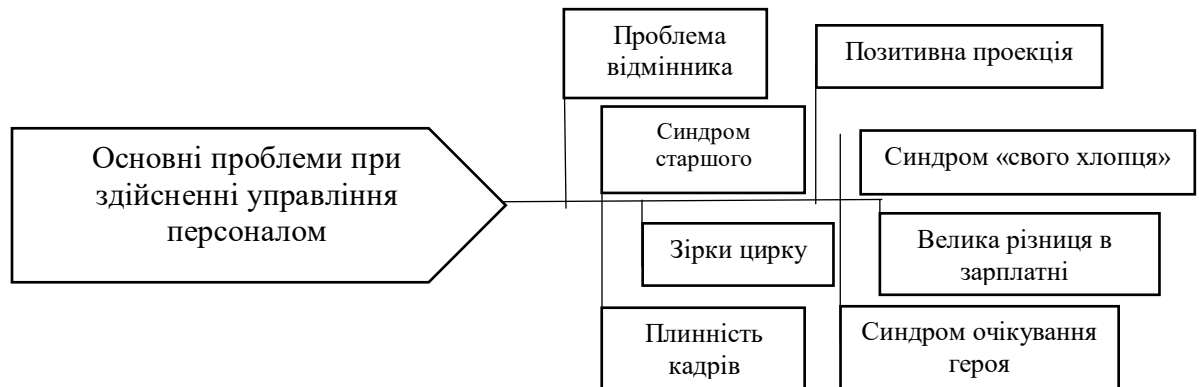


Рис. 1.1 – Основні проблеми при здійсненні управління персоналом на туристичному підприємстві [24]

Перераховані вище основні сучасні проблеми управління персоналом в туризмі свідчать про наявність певних правил у туристичних організаціях. Крім того, проаналізувавши вищезазначені аспекти, стає зрозуміло, що предметом управління персоналом є ефективність персоналу. Тому професійний менеджер туристичного підприємства повинен прагнути виявити всі можливі проблеми управління персоналом, проаналізувати їх і не допустити їх повторення в майбутньому.

Найважливішою проблемою є обмежене розуміння соціальних ролей компанії та її співробітників. Суть цієї проблеми полягає у відсутності взаєморозуміння між працівниками та керівниками, що проявляється у

відсутності чітких, довгострокових цілей у туристичному бізнесі, а також узгоджених стратегій їх досягнення. Нерозуміння окремими працівниками своєї соціальної ролі та неспроможність взяти на себе повну відповідальність за свої дії часто призводить до конфлікту інтересів соціальних груп, які бажають покращити своє становище за рахунок інших груп або всього суспільства. Такі ситуації можна пояснити двома причинами:

- персонал все ще часто використовується як трудова вартість, яку необхідно скоротити, а не як основний ресурс, розвиток якого та професійне управління ним можуть визначити успіх усього туристичного підприємства;

- керівництво часто не розуміє причин поведінки співробітників.

Тому за відсутності усвідомлення соціальних ролей туристичних підприємств досить важко правильно визначити позитивні соціальні ефекти. Крім того, через відсутність чітко визначених орієнтирів розвитку керівник досить часто займається виконанням поточних завдань, а не зосереджується на реалізації стратегії туристичного бізнесу, що негативно позначається на реалізації важливих заходів, ефект, який повільно проявляється

Наступну групу проблем становить сприйняття персоналу як основного ресурсу туристичного бізнесу, що також проявляється у нерозумінні відмінностей людських ресурсів від інших видів ресурсів. Адже специфіка сприйняття трудових (людських) ресурсів визначається емоційною реакцією працівників на зовнішні впливи, а також різними методами впливу на персонал. Важливими характеристиками людських ресурсів, які значно підвищують увагу до ефективності їх використання, є:

- можливість довгострокової співпраці між туристичною компанією та її співробітниками;

- здатність працівників постійно та якісно вдосконалюватися.

Останньою проблемою, яка досить часто виникає на туристичних підприємствах, є слабка здатність керівників визначати основні мотиви

поведінки працівників, а також їхні особисті (робочі) потреби та проблеми, або недостатня увага до працівників, яка може призводити до руйнування їх різноманітних очікувань і повного незадоволення. Ці ситуації пояснюють труднощі та проблеми, які існують у туристичних підприємствах, тобто демонструють стереотипи персоналу, його пасивну поведінку, нерозвиненість системи мотивації або непрофесійну роботу, навіть якщо причина цього в тому, що працівник просто вирішивши отримати всі переваги туристичного бізнесу, а не себе, було поставлено завдання заробляти гроші та доводити свою цінність менеджеру. Такими працівниками важко керувати, вони практично не піддаються мотиваційним впливам.

На сучасних туристичних підприємствах України системи вдосконалення професійної підготовки та підготовки робітничих кадрів не фінансуються належним чином. Тому рівень освіти, вік, стаж роботи працівників цих підприємств, а також рівень оплати праці персоналу не можуть повною мірою відповідати основним завданням реалізації сучасної кадрової політики. У зв'язку з наявністю в нашій країні економічних тенденцій проблема вдосконалення цього управління є дуже актуальною для впровадження нових сучасних форм і методів управління персоналом [22, с. 84].

Сучасна туристична діяльність є одним із найдинамічніших секторів світової економіки, який створює конкурентоспроможний туристичний продукт на національному та міжнародному ринках, здатний максимально задовольнити потреби туристів, що також неможливо без залучення інновацій, які активно впроваджується завдяки сучасним інформаційним технологіям, вдосконаленню процесів виробництва туристичних послуг, постійній зміні форм і методів пропозиції та надання послуг, відкриттю та освоєнню нових можливостей. Для ефективного управління персоналом національних підприємств туристичної сфери необхідно забезпечити економічну та фінансову підтримку їх розвитку, покращити кадрове забезпечення, створити ефективні партнерські відносини

між державою та підприємствами для впровадження інновацій у туристичні продукти та розвитку інфраструктури.

Таким чином, сучасне бізнес-середовище функціонування туристичних організацій вимагає вирішення ряду питань, найважливішим з яких є максимально ефективно управління персоналом. Розвиток підходів до управління персоналом в туристичних організаціях є найважливішим напрямком, який має вивести вітчизняну індустрію туризму на новий шлях стабільного розвитку та забезпечити глобальну конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА І АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ТУРИСТИЧНА КОМПАНІЯ «АНЕКС ТУР»

2.1 Організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства

Туристична фірма «Анекс Тур» була створена 15 березня 2006 року. Підприємство утворено, як товариство з обмеженою відповідальністю. Форма власності на підприємстві – приватна.

ТОВ «Анекс Тур» здійснює свою діяльність на підставі свого Статуту відповідного до чинного законодавства України, Цивільного та Господарського кодексів України, Закону «Про туризм». Воно несе відповідальність за своїми зобов'язаннями, в межах належного йому майна, має право укладати угоди, набувати майнові та особисті немайнові права, нести обов'язки.

ТОВ «Анекс Тур» є юридичною особою, має самостійний баланс, чинні та інші нормативні документи в установах банків, круглу печатку та штамп зі своїм найменуванням. ТОВ «Анекс Тур» гарантує та підтверджує рівень якості своїх послуг.

Основними завданнями ТОВ «Анекс Тур» є:

- створення привабливого туристичного продукту, що відповідає інтересам туристів;
- гарантована якість туристичного продукту;
- укладання договорів із замовниками;
- інформування туристів про маршрути, які їх цікавлять;
- укладання договорів з постачальниками на розміщення, харчування та перевезення туристів;

- укладання договорів з постачальниками на повітряні, залізничні та річкові перевезення туристів;
- оформлення необхідних документів для туристів для забезпечення їх відпочинку;
- підтримання пропозиції на рівні попиту;
- збереження конкурентоспроможності туристичного продукту;
- набуття постійної клієнтури;
- забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Туристична компанія ТОВ «Анекс Тур» з певними готелями уклала договори на квоту місць з повною оплатою (незалежно від їх заповнення) та з гарантією заповнення певного відсотка місць з обов'язковою оплатою, що дозволяє формувати меншу вартість туру.

Бронювання готелів здійснюється в два етапи. Перший включає заявку на бронювання від ТОВ «Анекс Тур», яка містить наступну традиційну інформацію: ПІБ туриста, вид обслуговування (категорія номера, напівпансіон або повний пансіон), тривалість перебування. Другий – підготовка документів щодо заявки з додатковим підтвердженням. Тільки позитивна відповідь дає підставу вважати місце заброньованим. Оплата бронювання здійснюється відповідно до умов договору.

У м. Запоріжжя всіх клієнтів компанія обслуговує у власному офісі в центрі міста. Професійно працюючи з великими туристичними потоками і добре розуміючи ситуацію на туристичному ринку, компанія вибирає надійних авіаперевізників і найкращі готелі. Туристична компанія «Анекс Тур» здатна надати широкий спектр можливостей для відпочинку туристів, організувати поїздку на семінар чи конференцію, дитячий відпочинок, VIP-тури.

Компанія працює тільки з перевіреними і надійними партнерами. Авіаперевезення здійснюються найбільшими авіакомпаніями світу з сучасним авіапарком. Серед них «Thai Airways», «Emirates», «QATAR AIRWAYS», «Air

Baltic», «Czech Airlines», «Turkish Airlines», «Lufthansa», «AirBaltic», «Finnair» та інші.

Туристична фірма «Анекс Тур» самостійно здійснює свою господарську діяльність на принципах повного господарського розрахунку, відповідає за результати своєї господарської діяльності, за винятком не взятих на себе обов'язків перед партнерами по укладеним договорам, перед державним бюджетом та банками, згідно діючого законодавства.

Туристична компанія «Анекс Тур» самостійно планує свою діяльність та визначає перспективи розвитку виходячи з попиту на продукцію та необхідність забезпечення розвитку підприємства та підвищення особистих доходів його працівників.

ТОВ «Анекс Тур» має право:

- бути учасником спільних підприємств, корпорацій, компаній, консорціумів, асоціацій, добровільних об'єднань;
- укладати договори з юридичними та фізичними особами;
- наймати працівників за контрактами та угодами відповідно до законодавства України;
- купувати, брати та здавати в оренду, суборенду та вільне користування земельні ділянки, будівлі, споруди, транспортні засоби та інше майно, у тому числі майнові та земельні частки селян та інших осіб;
- користуватися іншими правами юридичної особи;
- відповідати за своїми зобов'язаннями, грошове та матеріальне майно господарства;
- вносити зміни та доповнення до статуту.

Метою діяльності ТОВ «Анекс Тур» є отримання прибутку від господарської діяльності шляхом насичення туристичного ринку туристичними продуктами та послугами для задоволення соціально-економічних потреб населення.

Туристична компанія «Анекс Тур» використовує засоби успішного просування своїх туристичних продуктів, адже продає свої послуги з супутніми інформативними, оригінальними та привабливими зверненнями до вимогливих споживачів. Індивідуалізація попиту, значна сегментація туристичного ринку, комплексна система просування туристичного продукту – все це конкурентні переваги ТОВ «Анекс Тур».

Основні види діяльності ТОВ «Анекс Тур»:

79.12 Діяльність туристичних операторів.

79.11 Діяльність туристичних агентств;

79.90 Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність.

Структура туристичних послуг ТОВ «Анекс Тур» включає наступні елементи (рис.2.1).

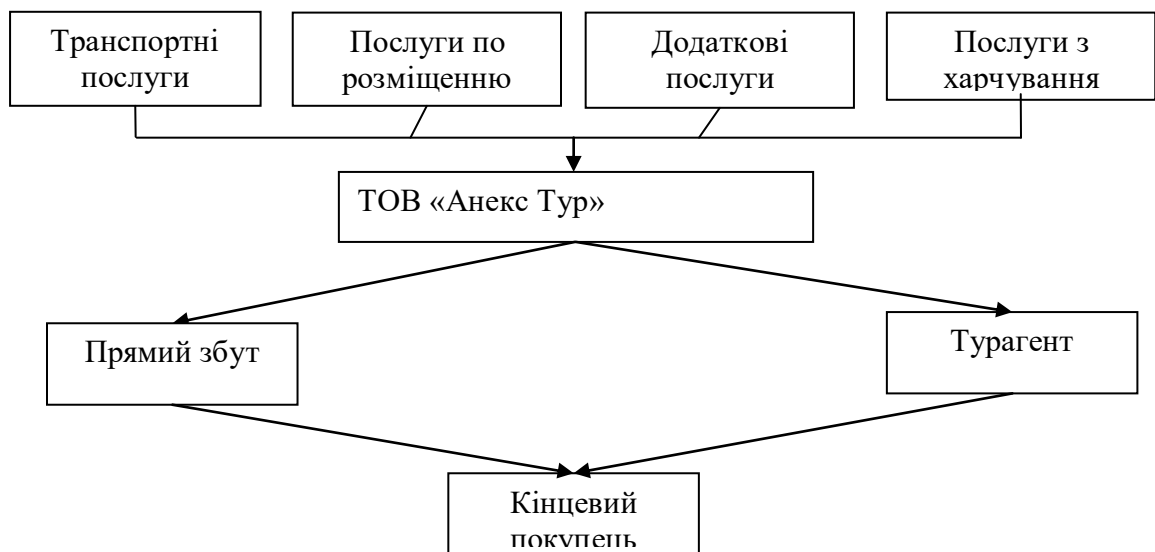


Рис. 2.1 – Структура туристичних послуг ТОВ «Анекс Тур»

ТОВ «Анекс Тур» пропонує ряд послуг:

- послуги пошуку та підбору турів онлайн;
- бронювання готелів;
- організовує корпоративне, індивідуальне та VIP обслуговування;
- бронювання наземних послуг: зустріч в аеропорту, екскурсійне

обслуговування, гіді, перекладачі, оренда автомобіля;

- бронювання квитків на літак та потяг;
- допомога в оформленні віз;
- відрядження;
- продаж туристичної літератури, путівників по країнах світу, карт, словників, що приносить додатковий дохід.

Керівник туристичного підприємства «Анекс Тур» затверджує порядок розробки конкретного туру, організацію надання послуг з туру та визначає відповідальність кожного учасника процесу проектування.

Проектування турпродукту в ТОВ «Анекс Тур» здійснюється в такому порядку:

- встановлення стандартизованих характеристик туристичного продукту;
- монтаж технології процесу обслуговування туристів;
- розробка технологічної документації;
- визначення методів контролю якості;
- аналіз проекту;
- подання проекту на затвердження.

Туристичне підприємство ТОВ «Анекс Тур» постійно бере участь у регіональних, всеукраїнських та міжнародних туристичних виставках та ярмарках. Це дає можливість не тільки поширювати рекламні матеріали серед потенційних клієнтів, а й укладати договори з туроператорами та агентами. Як правило, туристичні виставки та ярмарки проводяться двічі на рік перед початком зимового або літнього сезонів, наприклад, у Києві: у жовтні, у березні у Львові: у березні вони яскраві та багатолюдні, турфірма укладає нові укладає договори з туристичними партнерами, знаходить потенційних клієнтів.

Туристична компанія ТОВ «Анекс Тур» пропонує наступні транспортні тури для груп та індивідуальних туристів залежно від способу подорожі за маршрутом:

- автобусні тури;
- повітряні контури;
- залізничні маршрути;
- круїзи.

В офісі компанії або по телефону Ви можете підібрати тур в залежності від мети поїздки та форми організації заходів, на певну кількість мандрівників, на певний сезон і термін перебування.

Порівняльна таблиця рейтингів популярності напрямків туризму ТОВ «Анекс Тур» в м. Запоріжжя за 2019 – 2021 роки представлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Порівняльна таблиця рейтингів популярності напрямків туризму ТОВ «Анекс Тур» в м. Запоріжжя за 2019 – 2021 рр., %

Країна	Роки		
	2019	2020	2021
Туреччина	17,9	26,2	30,2
Єгипет	13,6	18,5	18,2
Болгарія	11,2	13,3	15,2
ОАЕ	10,4	11,3	12,3
Іспанія	9,9	7,7	6,5
Кіпр	3,1	3,3	3,5
Країни Європи (Польща, Чехія та ін.)	29,6	14,6	9,2
Інші	4,3	5,1	4,9
Разом	100	100	100

Найбільшою популярністю в області туризму користувалася Туреччина, у зв'язку з порівняно недорогими тарифами на авіап перевезення, низькою собівартістю проживання та організації наземного обслуговування, а також зручним розташуванням пам'яток країни, що представляють найбільший інтерес. Великою популярністю також користувалися і такі країни як: Болгарія, Єгипет, ОАЕ, Іспанія, а також країни Європи.

Отже, основний вид туризму серед клієнтів ТОВ «Анекс Тур» пізнавальний (культурний) туризм – подорожі з метою ознайомлення з історико-культурними пам'ятками та унікальними природними об'єктами за певною програмою. Його основну частину складають групові (рідше індивідуальні) екскурсійні програми, які в свою чергу поділяються на автобусні тури (найпопулярніші у зв'язку з насиченістю програми і низькою собівартістю, але меншим рівнем комфортності), круїзні програми, а також комбіновані екскурсійні програми.

Таким чином, туристична компанія ТОВ «Анекс Тур» це міжнародний туроператор, який працює в м.Запоріжжя, здійснює свою діяльність на підставі статуту, надає туристичні послуги високої якості. Діяльність туристичної компанії ТОВ «Анекс Тур» можна вважати цілком успішною, тому що за підсумками аналізу вона прибуткова та рентабельна.

2.2 Оцінка і аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища фірми

Проведемо оцінку внутрішнього середовища ТОВ «Анекс Тур» задля визначення основних моментів, які впливають на господарську діяльність досліджуваного підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Оцінка факторів впливу внутрішнього середовища ТОВ «Анекс Тур» на економічне зростання

№	Фактори внутрішнього середовища	Важливість для галузі (1, 2, 3)	Ступінь впливу (0,1,2,3)	Характер впливу (+ / -)	Оцінки впливу
1	2	3	4	5	6
I Персонал:					
1	високий рівень кваліфікації персоналу	3	2	+	6
2	великий досвід персоналу	3	2	+	6
3	низька плинність кадрів	2	1	+	2
4	високий рівень мотивації праці персоналу	2	2	+	4
	Разом:				18

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6
II Організація і управління:					
5	організаційна структура управління	2	2	+	4
6	стратегічне планування діяльності	2	2	+	4
7	перспективні плани розвитку	3	3	+	9
8	високий рівень корпоративної культури	2	2	+	4
9	проблемні питання персоналу	3	3	-	-9
10	відсутність внутрішніх нормативних документів в управлінні персоналом	2	2	-	-4
	Разом:				8
III Виробничо-збутова діяльність:					
11	наявність контрагентів, які надають послуги високої якості (готелі, ресторани)	3	3	+	9
12	високий рівень довіри клієнтів	3	3	+	9
13	велика кількість постійних клієнтів	3	3	+	9
14	наявність туристичних продуктів, які не мають сезонності	2	2	+	4
15	сучасне програмне забезпечення	2	2	+	4
16	сучасне програмне забезпечення збутового процесу	2	2	+	4
17	висока вартість авіаперевезень	3	3	-	-9
18	висока сезонність туристичних продуктів	3	3	-	-9
19	візові обмеження в країнах	2	2	-	-4
	Разом:				17
IV Фінанси:					
20	недостатня кількість власного капіталу	3	3	-	-9
21	відсутність фінансових джерел для розвитку підприємства	3	3	-	-9
22	зростання чистого прибутку щороку	3	3	+	9
23	ефективне управління ресурсами	3	2	+	6
24	ефективна система контролю та нормування витрат	2	1	+	2
25	високі відсоткові ставки за кредитами	2	1	-	-2
	Разом:				-3
V Маркетинг:					
26	висока якість туристичних продуктів	3	3	+	9
27	широкий асортимент тур-них продуктів	2	2	+	4
28	оптимальна цінова політика	2	2	+	4
29	наявність знижок для постійних клієнтів	1	1	+	1
30	велика кількість конкурентів	3	3	-	-9
31	невідповідність частини туристичних продуктів високим міжнародним стандартам для виходу на міжнародні ринки	2	2	-	-4
	Разом:				5
	Разом за факторами внутрішнього середовища безпосереднього оточення				45

У таблиці 2.2 наведено фактори впливу внутрішнього середовища на економічний розвиток ТОВ «Анекс Тур». Вплив внутрішнього середовища на розвиток підприємства оцінювали за коефіцієнтом впливу факторів внутрішнього середовища на об'єднання підприємств, який розраховується за формулою 2.1:

$$C_{\text{MAC}} = \frac{\sum_{i=1}^n (A_i B_i)}{[\max A_i B_i] \times n} \quad (2.1)$$

де, C_{MAC} – коефіцієнт впливу факторів внутрішнього середовища на розвиток підприємства;

A – експертна оцінка важливості фактору для галузі;

B – експертна оцінки впливу фактору на підприємство;

n – кількість факторів впливу.

Рівень впливу факторів внутрішнього середовища на розвиток підприємства оцінювали за такою шкалою значень коефіцієнта: від 0 до 0,50 – слабка позиція, від 0,50 – до 0,75 середня позиція, від 0,75 до 1,00 – сильна позиція.

$$C_{\text{MAC}} = 45 / (9 * 31) = 0,16$$

Коефіцієнт впливу факторів внутрішнього середовища становить 0,16, що свідчить про слабку позицію і потребує розробки стратегії розвитку підприємства.

З таблиці 2.2 бачимо, що найбільший вплив серед факторів внутрішнього середовища мають трудові ресурси, а саме персонал ТОВ «Анекс Тур», адже дана категорія зайняла 18 балів, що свідчить про те, що персонал має високий рівень кваліфікації, багаторічний досвід, які позитивно впливають на розвиток туристичного підприємства.

Негативний вплив на зростання туристичної фірми «Анекс Тур»

здійснюють фінанси, адже підприємство немає значних ресурсів для розвитку.

Проведемо оцінку зовнішнього середовища ТОВ «Анекс Тур» задля визначення основних моментів, яким слід приділити особливу увагу при антикризовому управлінні (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Оцінка факторів впливу зовнішнього середовища ТОВ «Анекс Тур» на економічне зростання

№	Фактори внутрішнього середовища	Важливість для галузі (1, 2, 3)	Ступінь впливу (0,1,2,3)	Характер впливу (+ / -)	Оцінки впливу
1	2	3	4	5	6
I. Політико-правові фактори:					
1	військові дії на території України та їх близькість до Запорізької області	3	3	-	-9
2	нестабільність політичної ситуації в Україні	3	3	-	-9
3	податкова політика в Україні	2	1	-	-2
4	недосконалість нормативно-правового забезпечення діяльності	2	2	-	-4
	Разом:				-24
II. Економічні фактори:					
5	падіння попиту	2	2	-	-4
6	відсутність авіаперевезень	2	2	-	-4
7	відсутність внутрішнього туристичного потоку	3	3	-	-9
8	висока інфляція	2	2	-	-4
9	низька купівельна спроможність населення	3	3	+	9
10	вплив Covid-19 на світову економіку	3	3	-	-9
	Разом:				-21
III Соціально-демографічні фактори:					
11	зменшення працездатного населення	3	3	-	-9
12	підвищення рівня безробіття	3	3	-	-9
13	зростання рівня соціальних потреб населення	3	3	-	-9
14	підвищення кваліфікації працівників	2	2	+	4
15	переорієнтування життєвих цінностей	2	2	+	4
	Разом:				-19
IV Технологічні фактори:					
16	низький рівень використання досягнень науки	3	3	-	-9
17	нові технологічні рішення у туристичній галузі	3	3	+	9

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6
18	підвищення якості продукції за рахунок інноваційних технологій	3	3	+	9
	Разом:				9
V Міжнародне оточення:					
19	зростання іміджу України в світовому просторі	3	3	+	9
20	орієнтація на міжнародні ринки	2	2	+	4
21	вихід на нові міжнародні ринки	2	2	+	4
	Разом:				17
	Разом за факторами внутрішнього середовища безпосереднього оточення				-38

У таблиці 2.3 наведено фактори впливу зовнішнього середовища на економічний розвиток ТОВ «Анекс Тур». Вплив зовнішнього середовища на розвиток підприємства оцінювали за коефіцієнтом впливу факторів внутрішнього середовища на об'єднання підприємств, який розраховується за формулою 2.1.

Якщо значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища додатне: від 0 до 0,35 – нейтральний вплив, від 0,35 – до 0,50 сприятливий вплив, від 0,50 до 1,00 – позитивний вплив. Якщо значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища від'ємне: від 0 до 0,35 – негативний вплив, від 0,35 – до 0,50 загрожуючий вплив, від 0,50 до 1,00 – знищуючий вплив.

$$C_{\text{MAC}} = -38 / (9 * 21) = -0,2$$

Коефіцієнт впливу факторів зовнішнього середовища становить -0,2, що негативний вплив зовнішніх факторів на діяльність ТОВ «Анекс Тур».

Детальний аналіз впливу факторів навколишнього середовища на економічне зростання ТОВ «Анекс Тур» показує, що практично всі показники мають негативний вплив. Таким чином, основними негативними моментами є військові дії на території України, зокрема їх загострення на території

Запорізької області. У 2019-2020 роках стався значний економічний спад через Covid-19, що призвело до загального глобального економічного спаду.

Негативний вплив на ТОВ «Анекс Тур» мають і демографічні чинники, оскільки зменшується кількість працездатного населення та знижується досвід та кваліфікація працівників. Слід відзначити такі позитивні фактори, що впливають на економічне зростання ТОВ «Анекс Тур», як імідж України у світовому просторі, можливість виходу на нові міжнародні ринки.

На діяльність ТОВ «Анекс Тур» безпосередньо впливає велика кількість зовнішніх факторів впливу. Складність визначається кількістю факторів у зовнішньому середовищі, які впливають на бізнес, і ступенем схожості цих факторів один з одним. Динамічність зовнішнього середовища турфірми «Анекс Тур» характеризується стрімкою еволюцією.

Специфіка роботи туристичного підприємства «Анекс Тур» така, що йому доводиться мати справу як мінімум з двома рівнями неконтрольованих факторів замість одного: внутрішніми неконтрольованими аспектами, які можуть вплинути на успіх туристичного бізнесу, і зовнішніми неконтрольованими аспектами - ціла сукупність неконтрольованих факторів зовнішнього міжнародного середовища.

Невизначеність створюється неконтрольованими елементами в усьому бізнес-середовищі, але кожна країна, з якою співпрацює ТОВ «Анекс Тур», вносить свій власний унікальний набір неконтрольованих факторів.

Керівництво туристичної фірми «Анекс Тур» детально вивчає всі напрямки своєї діяльності і повинно мати чітке уявлення про набір ризиків, характерних для кожного напрямку діяльності та етапу його розвитку. У туристичній агенції «Анекс Тур» ризики поділяють за кількома класифікаційними ознаками.

ТОВ «Анекс Тур» здійснює страхування окремих видів ризиків, а саме:

- особистий ризик - можливість матеріальних та емоційних втрат, яких

може зазнати особа (смерть, каліцтво, втрата працездатності, хвороба, безробіття тощо);

- майновий ризик - можливість втрати майна внаслідок пошкодження, знищення чи розкрадання будь-якого майна, що належить особі чи організації;

- ризик відповідальності - можливість економічних втрат в результаті того, що особа або компанія буде визнана винною в заподіянні шкоди іншим людям і компаніям;

- ризик невідповідності - можливість того, що продукція або послуги компанії не відповідають стандарту або контракту. Виниклі неустойки, моральні та матеріальні збитки можуть бути застраховані.

Проте в діяльності ТОВ «Анекс Тур» є певна група ризиків, які страхові компанії не беруться страхувати. Причиною виникнення ризикових ситуацій на ТОВ «Анекс Тур» є сама господарська діяльність, оскільки під час своєї діяльності підприємство стикається з різними ситуаціями, відповідно до яких необхідно приймати певні управлінські рішення. Отже, ТОВ «Анекс Тур» у своїй діяльності стикається з такими ризиками:

- нестабільність попиту на туристичні послуги;
- неякісне виконання зобов'язань контрагентами, які беруть участь у створенні туристичного продукту (готельними підприємствами, перевізниками, туристичними агентствами, страховими компаніями тощо);
- залежність від природно-екологічної ситуації;
- політична нестабільність у туристичних курортних країнах.

Слід зазначити, що нестабільна політична ситуація, тероризм, війни, революції, запровадження візового режиму негативно впливають на туристичний потік.

Відповідно до чинників зовнішнього середовища слід виділити наступні вагомні ризики у діяльності ТОВ «Анекс Тур», представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Ризики туристичної діяльності ТОВ «Анекс Тур»

Ризики	Вірогідність, %
Ризики пов'язані з не виконанням або недовиконанням контрагентами своїх зобов'язань	30
Ризики пов'язані з підвищенням рівня оподаткування	15
Ризики пов'язані з політичною нестабільністю в країні	45
Ризики пов'язані з фінансовою нестабільністю підприємства	10
Ризики пов'язані із зменшення попиту та обсягів реалізації	55
Ризики пов'язані із зменшення доходів населення	70
Ризики пов'язані із змінами у законодавчій базі, що регулює туристичну діяльність	25

З представлених даних можна зробити висновок, що найбільшими ризиками у діяльності ТОВ «Анекс Тур» є зменшення доходів населення, що в свою чергу призведе до падіння попиту та зменшення обсягів реалізації.

Питання вибору і надійності партнерів є дуже вагомим в діяльності ТОВ «Анекс Тур», оскільки при створенні та реалізації туристичної подорожі туроператор співпрацює з багатьма партнерами (перевізниками, страховими компаніями, туристичними агенціями, готелями та ін.). Невиконання чи неналежне виконання контрагентом своїх зобов'язань призводить до негативних відгуків туристів про роботу туроператора, як про організатора подорожі.

Слід зазначити, що ризики можуть виникнути унаслідок управлінських рішень, прийнятих керівником або впливу зовнішнього підприємницького середовища. Під зовнішніми чинниками в туристичній фірмі «Анекс Тур» розуміються ті умови, які керівник не може змінити, але повинен враховувати, оскільки вони позначаються на стані справ фірми.

Зовнішні чинники, що впливають на рівень підприємницького ризику, підрозділяються на дві групи. Чинники прямої дії безпосередньо впливають на

результати підприємницької діяльності і рівень ризику. Чинники непрямої дії не можуть робити прямого впливу на діяльність і рівень ризику, але сприяють його зміні (рис. 2.2).



Рис. 2.2 – Система зовнішніх чинників, що впливають на ТОВ «Анекс Тур»

Не менш численні внутрішні фактори, що впливають на діяльність у сфері туризму. У турфірмі «Анекс Тур» виділяють чотири групи внутрішніх факторів:

- корпоративна стратегія;
- принципи діяльності компанії;
- ресурси та їх використання;
- якість і рівень маркетингового використання.

Ці групи факторів включають десятки конкретних дій у повсякденній

діяльності турфірми «Анекс Тур».

Таким чином, слід виділити наступні фактори зовнішнього та внутрішнього впливу, які негативно відзначаються на функціонуванні ТОВ «Анекс Тур»:

1. Зниження попиту на туристичні послуги компанії. В Україні основними факторами, що призвели до падіння попиту на туристичні продукти, стали війна та падіння доходів населення в залежності від курсу валют. Якщо ТОВ «Анекс Тур» не може вплинути на воєнний фактор, то слід звернути більше уваги на падіння попиту через зниження доходів населення. Вивчаючи еволюцію туристичного попиту у зв'язку зі зниженням доходів населення, необхідно розрізняти ці тенденції за тривалістю, тобто розрізняти довготривале падіння та тимчасове падіння доходів.

У першому випадку зменшення доходів призведе до зниження туристичного попиту, що призведе до зменшення або зникнення «фонду вільного споживання». Тимчасове зниження доходу не обов'язково призведе до зниження туристичного попиту. Це стосується переважно ринків із усталеною структурою туристичного споживання, де туризм став повсюдним явищем, а туристична пропозиція відповідно розвивається та диференціюється. У цей період найчастіше відбувається зміна структури туристичного споживання, яка полягає в придбанні більш дешевого продукту, що складається з інших компонентів або нижчої якості (феномен заміників).

Тобто ТОВ «Анекс Тур» необхідно постійно з'ясовувати причини падіння попиту, розробляти нові, більш дешеві туристичні продукти, намагатися мати в своєму асортименті більш якісні туристичні продукти, ніж у конкурентів, але дешевші.

2. Відсутність попиту на вироблені туристичні послуги. Ця ситуація впливає з першої проаналізованої ситуації. Тобто, якщо у ТОВ «Анекс Тур» в такій складній ситуації в країні будуть тільки VIP-тури, які зараз є найбільш

затребуваними, то відсутність попиту на ці туристичні продукти може призвести до того, що «Анекс Тур» ТОВ опиниться в скрутному фінансовому становищі.

Турфірма «Анекс Тур» працює з постачальниками всіх видів транспорту, готелями на умовах передплати та купує блок місць у готелі чи авіакомпанії на умовах залучення (hard block). Таким чином, ризик реалізації повністю лягає на компанію ТОВ «Анекс Тур».

Будь-яке скасування незатребуваних номерів або місць на літаку не компенсується, а сума, сплачена компанією, не повертається в будь-якій формі. Працюючи відповідно до правил і звичаїв міжнародного туризму, потерпіла сторона, тобто приймаюча компанія, може вимагати відшкодування витрат, понесених у зв'язку зі скасуванням поїздки.

Методами попередження негативного впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на ТОВ «Анекс Тур» можуть стати:

- висока кваліфікація обслуговуючого персоналу (працівників);
- підвищення рівня технологічного процесу виробництва туристичних послуг;
- бізнес з продажу туристичних послуг;
- корпоративна реклама туристичних послуг, що надаються;
- управління туристичним бізнесом;
- маркетингове дослідження ринку туристичних послуг тощо.

3. Часткове або повне невиконання договірних зобов'язань контрагентами. Ступінь ризику багато в чому залежить від схем, які використовує компанія при роботі з постачальниками послуг. Туристична компанія «Анекс Тур» працює з постачальниками всіх видів транспорту, готелями на умовах передплати.

Тому ТОВ «Анекс Тур» може зіткнутися з такою ситуацією, коли бізнес – контрагент буде закрито, адже останнім часом спостерігається стабільне зростання випадків банкрутства бізнесу. З метою уникнення виникнення

ризикової ситуації керівник та менеджери турфірми «Анекс Тур» при складанні та оформленні господарських договорів керуються відповідними статтями Цивільного кодексу України та іншими законодавчими та нормативними актами, що регулюють договірні відносини з ділові партнери або фізичні особи. Якщо відмова відбувається з ініціативи туриста, на нього накладаються штрафи, що призводять до неповернення раніше сплаченої туристом застави або вартості візиту.

4. Негативні фактори в країнах, які відвідують туристи. Тому менеджер з туризму повинен постійно стежити за політичним, природним і моральним становищем тих країн, які планують відвідати клієнти. Щоб уникнути будь-якої можливості негативного впливу даних чинників, необхідно ретельно вивчати та аналізувати ситуацію в регіонах і країнах, де знаходяться реальні та потенційні споживачі туристичних послуг.

5. Посилення конкуренції на ринку туристичних послуг міста Запоріжжя. Загострення конкуренції на ринку туристичних послуг може призвести до перетворення ринку продавця на ринок покупця. Це було пов'язано з тим, що в разі появи на ринку великої кількості організацій, що пропонують однакові умови для реалізації туристичної діяльності, покупці стають активними учасниками конкуренції і можуть диктувати туристичним організаціям свої умови, змушуючи їх знижувати ціни, пропонувати додаткові переваги тощо.

Керівництво туристичного підприємства «Анекс Тур» в основному акцентує увагу на тому, що основною причиною зростання конкуренції на туристичному ринку стало спрощення законодавчої бази діяльності туристичних підприємств.

Таким чином, стратегія ТОВ «Анекс Тур» має стати тим засобом, за допомогою якого компанія зменшить коло проблем, пов'язаних із свідомою переорієнтацією виробництва нових товарів і асортименту, впровадженням і використанням нових технологій, розвитком маркетингу, вдосконаленням

структури управління підприємством, своєчасної та якісної підготовки та перепідготовки персоналу.

Здійснимо SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Анекс Тур» в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз ТОВ «Анекс Тур»

	МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стабілізація та розвиток економіки країни; 2. Сприятливе законодавство; 3. Доступність інвестицій та кредитів; 4. Обслуговування додаткових груп споживачів; 5. Вихід на новий сегмент ринку; 6. Підвищення прибутку за рахунок збільшення реалізованих путівок. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Високі темпи інфляції; 2. Імовірність виникнення нових конкурентів (зокрема, іноземних); 3. Зміни смаків споживачів; 4. Зменшення доходів населення; 5. Входження на ринок сильного конкурента; 6. Зниження темпів росту ринку; 7. Непередбачувані зміни в обмінних курсах валют; 8. Спад в економіці; 9. Негативні демографічні зміни; 10. Введення нових законів про туристичну діяльність.
	СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
ВНУТРІШНІ ФАКТОРИ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Організаційно-правова форма (ТОВ), яка буде існувати завжди, незалежно від зміни законодавства України щодо тур. індустрії; 2. Унікальність в умінні адаптації до змін зовнішнього середовища за рахунок диверсифікації діяльності; 3. Наявність достатніх фінансових ресурсів; 4. Обгрунована диверсифікація; 5. Імідж надійного партнера; 6. Відносно низькі витрати; 7. Ефективні зв'язки у зовнішньому середовищі. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Постійне збільшення фірм-конкурентів, внаслідок чого доводиться вводити інновації, щоб привабити нових клієнтів; 2. Відсутність деяких новітніх технологій в просуванні тупродукту; 3. Недостатня прибутковість; 4. Відсутність особливих навичок в галузі менеджменту; 5. Недосконалість стратегії.

З даної таблиці видно, що сильних сторін в туроператора більше, ніж слабких. А отже, це свідчить про досить міцну та злагоджену організаційну структуру ТОВ «Анекс Тур». Туристична фірма має значний досвід, низькі витрати в порівнянні з іншими туроператорами, ефективні зв'язки у зовнішньому середовищі, професійне керування компанією завдяки директору.

Що стосується загроз, котрі мають місце для даного підприємства, то їх існує більше, ніж можливостей. Це пояснюється несприятливими умовами зовнішнього середовища. В такому випадку, необхідно зміцнювати свою позицію на ринку туристичних послуг за рахунок чіткої стратегії, правильного способу формування цілей та впровадження новітніх автоматизованих систем та технологій в процес управління туристичною організацією.

Отже, SWOT-аналіз ТОВ «Анекс Тур» дозволив виявити сильні та слабкі сторони туристичного підприємства.

За рахунок такої оцінки вдалося виявити можливості розвитку ТОВ «Анекс Тур», які дозволять підвищити ефективність діяльності.

Крім представленого аналізу доцільно виконати багатофакторну діагностику. Така діагностика буде базуватись на переліку чинників, що мають значний вплив на стратегію даної організації.

Даний аналіз має назву PEST-аналіз, він представлений в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – PEST-аналіз ТОВ «Анекс Тур»

Політика	P	Економіка	E
1. Військові дії 2. Політична нестабільність 3. Зміна законодавства 4. Державне галузеве регулювання		1. Загальна характеристика (підйом, спад) 2. Рівень інфляції 3. Динаміка курсу гривні 4. Експортно-імпортна політика фірми	
Соціум	S	Технологія	T
1. Зміни в базових цінностях 2. Зміни в рівні і стилі життя 3. Ставлення до роботи і відпочинку 4. Демографічні зміни 5. Зміна структури доходів		1. Державна технологічна політика 2. Значні тенденції в галузі НДДКР 3. Нові патенти 4. Нові турпродукти 5. Технологічні зміни в країні	

Отже, управління діяльністю туристичного підприємства «Анекс Тур» має здійснюватися з врахуванням впливу внутрішніх та зовнішніх чинників, що сприятиме досягненню основних цілей усунення загроз та пошуку

можливостей. Оцінка внутрішніх та зовнішніх чинників є інформаційною основою для вибору відповідних методів управління підприємством. Контроль зазначених чинників дозволить обмежити можливі втрати та примножити потенційні прибутки, які є наслідком впливу даних факторів.

2.3 Характеристика системи управління персоналом ТОВ «Туристична компанія «АНЕКС ТУР»

Ефективність діяльності туристичного підприємства та система управління персоналом багато в чому залежить від його організаційної структури, принципів її побудови та постійного вдосконалення.

Організаційна структура посідає особливе місце у внутрішньому середовищі туристичного підприємства. Це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які перебувають між собою в сталих відносинах, що забезпечує їх функціонування і розвиток як єдиного цілого.

Організаційна структура ТОВ «Анекс Тур» має певні характеристики:

- відповідність організаційної структури цілям і завданням компанії;
- охоплення всіх функцій управління бізнесом;
- чіткий розподіл функцій та обсягу робіт за рівнями управління;
- раціональне поєднання централізації та децентралізації кожної функції;
- наявність на кожному рівні управління системи організації праці, інструкцій, стандартів і норм виконання робіт;
- визначення прав і обов'язків кожного рівня управління;
- розподіл повноважень і обсягу відповідальності.

Для ТОВ «Анекс Тур» характерна лінійно-функціональна структура управління, заснована на дотриманні єдності керівництва та лінійної побудови структурних підрозділів, розподілі функцій управління між ними.

Таким чином, організаційна структура ТОВ «Анекс Тур» є лінійною та

функціональною, вона характеризується тим, що всю владу бере на себе ієрархічний начальник, який керує командою. Їй допомагає спеціальний апарат, що складається з функціональних блоків при розробці конкретних завдань і підготовці рішень. Принцип вертикального розподілу повноважень і відповідальності за функціями і прийняттям рішень значно підвищує ефективність прийняття рішень.

Організаційна структура ТОВ «Анекс Тур» наведена на рисунку 2.3.

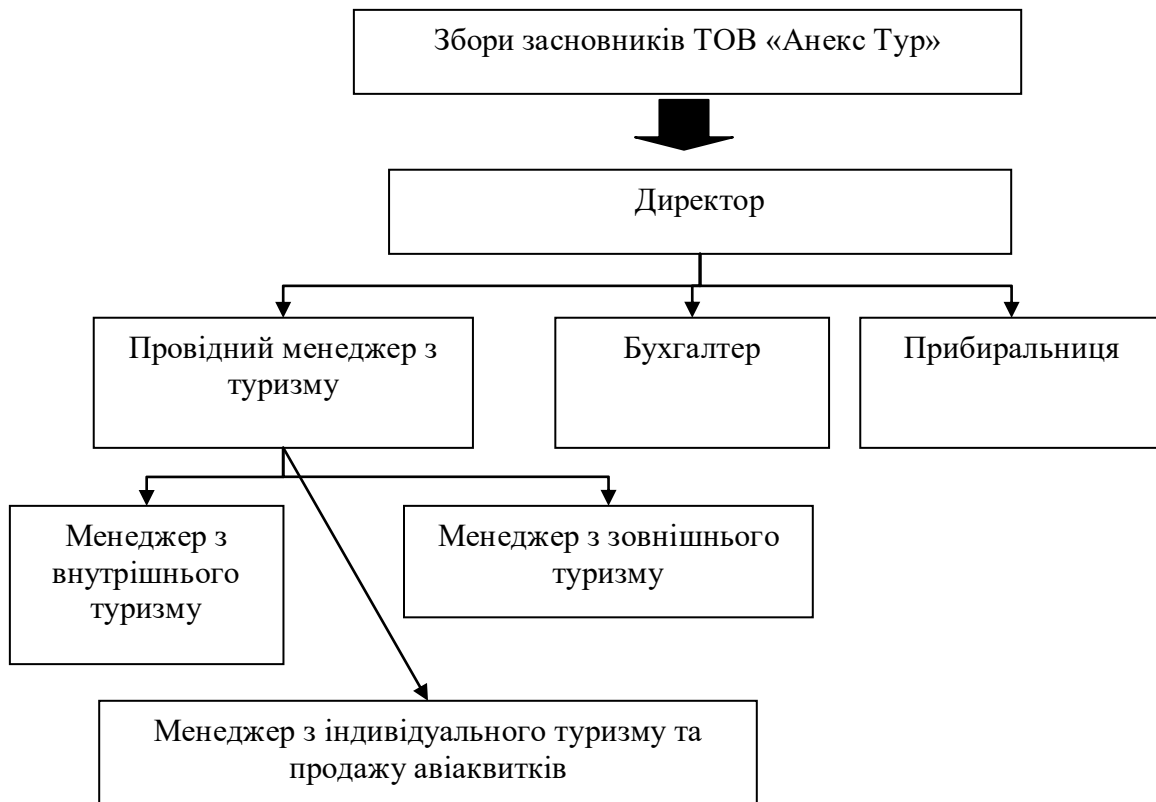


Рис. 2.3 – Організаційна структура ТОВ «Анекс Тур»

Таким чином, організаційна структура ТОВ «Анекс Тур» є лінійно-функціональною. Її застосування на підприємстві обумовлено тим, що апарат управління ТОВ «Анекс Тур» виконує часто повторювані та рідко змінювані завдання та функції. Функції, права та обов'язки кожного працівника відокремленого підрозділу ТОВ «Анекс Тур» викладені в робочій інструкції, з якою кожен працівник ознайомлений.

Основні повноваження щодо затвердження стратегічних рішень належать загальним зборам засновників туристичної компанії «Анекс Тур». При цьому розробкою, організацією та впровадженням цих рішень займаються керівники високого рівня.

Директор визначає, здійснює та координує всі види господарської діяльності під керівництвом Загальних зборів засновників ТОВ «Анекс Тур». Директор керує всіма структурними підрозділами компанії, організовує їх роботу і контролює своєчасне і якісне виконання завдань співробітниками. Крім того, саме директор реалізує кадрову політику та контролює прийом працівників на роботу та їх навчання.

Директор виступає представником турфірми перед державними установами, контрагентами та постачальниками. Головним завданням директора є забезпечення безперервного функціонування підприємства таким чином, щоб діяльність підприємства приносила прибуток.

Директор компанії є головною особою ТОВ «Анекс Тур», так як він відповідає за найважливіші завдання, саме він планує діяльність організації на майбутнє.

Координацію та контроль за виконанням планів здійснює директор ТОВ «Анекс Тур» м. Запоріжжя через своїх підлеглих. Саме він обирає місію та цілі компанії, обирає найважливіші види діяльності на наступні роки. Директор бере участь у формуванні цінової, фінансової, кредитної та податкової політики підприємства. Саме директор контролює ефективність бізнесу і вибирає маркетингові та інші бізнес-стратегії. Директор забезпечує відповідність якості туристичних продуктів і послуг кращим світовим стандартам. Директору підпорядковуються всі відділи, а саме бухгалтерія, комерційний відділ і клінінг.

ТОВ «Анекс Тур» організовує бухгалтерський облік своєї діяльності відповідно до внутрішньої облікової політики, стандартів бухгалтерського обліку, вимог, встановленим законодавством України, використовує єдині

правила ведення бухгалтерського обліку на підприємствах, засновані на комплексній автоматизації та комп'ютеризації та подає баланси, звіти та іншу інформацію до відповідних державних органів відповідно до вимог чинного законодавства, своєчасно та в установлених обсягах і формах.

Головний бухгалтер забезпечує формування повної та достовірної інформації про результати діяльності та власність підприємства, необхідної для прийняття ефективних рішень, здійснення контролю за використанням матеріальних, кадрових і фінансових ресурсів та запобігання негативним явищам господарської діяльності. Головний бухгалтер використовує різні види контролю за діяльністю підприємства. Головний бухгалтер складає відповідні звіти, затверджені директором.

Розпорядження та накази головного бухгалтера обов'язкові для виконання всіма працівниками та структурними підрозділами підприємства.

Для ефективної координації бізнес-діяльності та забезпечення основи для прийняття рішень використовується послідовний процес маркетингового планування. План визначає, які маркетингові заходи компанія повинна здійснити, навіщо вони потрібні, хто відповідає за їх реалізацію, де і як вони будуть здійснюватися.

ТОВ «Анекс Тур» також використовує плани реалізації туристичних послуг і продуктів. При досягненні зазначеного рівня співробітники отримують бонуси. Оскільки оборот даної компанії незначний, а діяльність монотонна, розробляти стратегію планування більше ніж на 2 роки недоцільно.

Туристична компанія намагається передбачити попит, який буде через півроку, для цього вона проводить маркетингові дослідження, аналізу потреби та запиту споживачів.

Начальники функціональних відділів на підставі відповідних положень про структурні підрозділи здійснюють керівництво підпорядкованими підрозділами, організовують їх роботу та контролюють виконання підлеглими

покладених на них завдань.

Важливе значення для збільшення обсягів виробництва та підвищення ефективності формування та реалізації туристичних продуктів має достатня забезпеченість підприємства «Анекс Тур» необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання та високий рівень продуктивності праці.

Основою формування ефективної системи управління персоналом на ТОВ «Анекс Тур» виступає аналіз структури персоналу, ефективності використання робочого часу, продуктивність праці, частота проведених атестацій, оцінка персоналу, напрями підвищення кваліфікації кадрів.

Забезпеченість підприємства трудовими ресурсами впливає на всі аспекти діяльності підприємства, адже основні функції праці виконують працівників.

Структура кадрів підприємства, в динаміці за три роки, представлена в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Структура кадрів ТОВ «Анекс Тур» за 2019 – 2021 рр.

Посада	2019 рік	2020 рік	Зміни	2021 рік	Зміни
Директор	1	1	–	1	–
Бухгалтер	1	1	–	1	–
Провідний менеджер з туризму	1	1	–	1	–
Менеджер з внутрішнього туризму	1	1	–	1	–
Менеджер з виїзного туризму	1	1	–	1	–
Менеджер з індивідуального туризму та продажу авіаквитків	–	–	–	1	1
Прибиральниця	1	1	–	1	–
Разом:	6	6	–	7	1

Чисельність персоналу ТОВ «Анекс Тур» за 2019 – 2021 рр. практично не змінилася, лише у 2021 році чисельність збільшилась за рахунок відкриття нової штатної одиниці: менеджер з індивідуального туризму та продажу авіаквитків,

що свідчить про розширення діяльності підприємства. Дані зміни характеризують розвиток господарської діяльності підприємства з позитивної сторони.

В даний час на ТОВ «Анекс Тур» виділено три менеджера, що виконують різні функції:

- менеджер з внутрішнього туризму;
- менеджер з виїзного туризму;
- менеджер з індивідуального туризму та продажу авіаквитків.

Всі вищевказані менеджери мають на чолі керівника, а саме провідного менеджера з туризму, який підпорядковується безпосередньо директору підприємства.

Обов'язки провідного менеджера з туризму ТОВ «Анекс Тур»:

- координує роботу керівників по відділах;
- представляє інтереси компанії в частині туризму з партнерами;
- веде переговори та укладає договори з іноземними та вітчизняними партнерами;
- узгоджує остаточний варіант туристичного продукту по Україні та за кордоном та подає їх до реалізації;
- контролює надання високого рівня послуг відповідно до туру;
- працює з представництвами (консульствами) іноземних держав;
- перевіряє, чи правильно ведеться робота туроператорів з гідами туристичних груп, чи забезпечені туристи документами, необхідними для безперебійного проходження турів;
- займається розвитком нових напрямків туристичної діяльності, розробляє нові схеми.

В обов'язки менеджера з внутрішнього туризму входить:

- робота з національними партнерами (туристичними компаніями, готелями, агентствами) для забезпечення конкурентоспроможного туристичного

продукту;

- складання програм прийому іноземних туристів в Україні, а також перебування внутрішніх туристів в Україні, розрахунок витрат і рентабельності;

- забезпечити високий рівень виконання туру;

- робота з керівниками туристичних груп та надання необхідних документів;

- інструктаж гідів–перекладачів;

- створення внутрішньої інформаційної бази (туристичної інфраструктури);

- впровадження практики створення якісно нових туристичних продуктів (екотуризм, екстремальний туризм, агротуризм, подієвий туризм тощо).

Менеджер з виїзного туризму здійснює:

- роботу з іноземними партнерами (туристичними компаніями, готелями, агентствами) для забезпечення конкурентоспроможного туристичного продукту;

- підготовку програм перебування національних туристів у різних країнах;

- формує собівартість маршрутів і розраховує їх рентабельність, забезпечуючи високий рівень роботи маршрутів;

- здійснює контакти з представництвами (консульствами) іноземних держав в Україні;

- здійснює контакти з консульськими установами України в іноземних державах, зокрема, надання візової допомоги іноземним партнерам;

- працює з керівниками груп та надає необхідні документи;

- проводить інструктаж гідів-перекладачів;

- створення внутрішньої інформаційної бази (туристичної інфраструктури) про країни Європи;

- впроваджує практику створення якісно нових туристичних продуктів

(екотуризм, екстремальний туризм, агротуризм тощо).

В обов'язки менеджера з індивідуального туризму та продажу авіаквитків входить:

- розробка індивідуальних схем;
- робота з клієнтами, ознайомлення їх з маршрутами польотів авіакомпаній;
- система бронювання авіаквитків за обраною програмою;
- продаж та оформлення авіаквитків;
- ведення в актуальному стані документацію з продажу авіаквитків.

Система управління персоналом ТОВ «Анекс Тур» включає в себе:

- підбір, найм працівників;
- кар'єрний ріст персоналу;
- підвищення кваліфікації персоналу, вдосконалення професійних навичок;
- оплата праці, її мотивація;
- оцінка персоналу;
- припинення трудової співпраці з працівником.

ТОВ «Анекс Тур» використовує внутрішні та зовнішні методи набору кадрів (табл. 2.8).

В систему управління персоналом ТОВ «Анекс Тур» входить також розвиток персоналу.

Система розвитку персоналу на ТОВ «Анекс Тур» – це системно-організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу.

Таблиця 2.8 – Порівняльний аналіз витрат при організації відбору персоналу із зовнішніх і внутрішніх джерел на ТОВ «Анекс Тур»

Найменування витрат	Зовнішні джерела	Внутрішні джерела
Витрати організації пошуку кандидатур	Необхідні витрати на рекламу в ЗМІ, щоб кандидати на посаду дізналися про відкриту вакансію	Достатньо надрукувати оголошення і розповсюдити серед персоналу, або повісити оголошення на видному для працівників місці. Таким чином, організація понесе витрати тільки на роздрукування оголошення
Витрати на заробітну плату	Претендент зі сторони може пред'явити більш високі вимоги у відношенні оплати праці порівнюючи з існуючою на ринку праці в даний момент	Кандидат на вакантну посаду наперед знає свій оклад, і, як правило, не претендує на більший. Для нього важливіше кар'єрний зріст.

Розвиток персоналу на ТОВ «Анекс Тур» забезпечується заходами з оцінювання кадрів з метою здійснення виробничої адаптації і атестації персоналу, планування трудової кар'єри робітників і фахівців, стимулювання розвитку персоналу тощо.

Система оцінки праці на ТОВ «Анекс Тур» представлена в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Система оцінки праці на ТОВ «Анекс Тур»

Рівень оцінки	Періодичність	Метод	Можливості використання
1	2	3	4
Повсякденна оцінка професійної діяльності (сильних і слабких сторін)	Один раз на місяць	Анкетування по фактичних діях. Обговорення	Зворотний зв'язок з оцінюваним з метою модифікації поведінки і навчання
Оцінка потенціалу	Разова, перманентна	Тестування	Побудова кадрового прогнозу, планування кар'єри

Оплата праці на ТОВ «Анекс Тур» здійснюється відповідно до

встановлених посадових окладів. Крім того, передбачені доплати та надбавки до заробітної плати.

Доплати до заробітної плати на ТОВ «Анекс Тур» здійснюється:

- за роботу в нічний час;
- за роботу в надурочний час, у святкові та неробочі дні виплачуються в одинарному окладі, одинарній тарифній ставці;

- за інтенсивність праці;
- за ненормований робочий день водіїв.

Надбавки:

- за високу професійну майстерність;
- за високий рівень продаж;
- за високі досягнення у праці.

Таким чином, система управління персоналом ТОВ «Анекс Тур» є доволі ефективною, туристичне підприємство є лінійно-функціональною та доволі досконалою, адже включає розподіл всіх повноважень між персоналом підприємства, відповідно кожний працівник має свої зобов'язання, за виконання яких несе відповідальність. Відділ збуту представлено менеджерами за різними напрямками. Недоліком організаційної структури ТОВ «Анекс Тур» є відсутність маркетолога, отже маркетингу на підприємстві приділяється недостатньо уваги. Система управління персоналом ТОВ «Анекс Тур» включає в себе найм працівників, їх кар'єрний ріст, підвищення кваліфікації, вдосконалення професійних навичок, оцінка персоналу.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ »ТУРИСТИЧНА КОМПАНІЯ «АНЕКС ТУР»

3.1 Основні напрямки удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Туристична компанія «АНЕКС ТУР»

Сучасні умови функціонування туристичних підприємств доказують, що управління людськими ресурсами є одним з найважливіших аспектів їх діяльності, адже прямопропорційно впливають на фінансові результати діяльності, ефективність ведення бізнесу, конкурентоспроможність туристичної фірми. Втім постійні зміни на ринку туристичних послуг, свідчать про відсутність ефективної системи управління персоналом туристичної фірми і змушують керівництво постійно розробляти напрямки удосконалення даної системи.

Удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Туристична компанія «АНЕКС ТУР» має базуватися на вирішенні проблемних питань в менеджменті персоналу. Проблеми в управлінні персоналом викликають незручності не тільки в керівництва, а й у працівників. Тому вирішення проблемних питань в управлінні персоналом і є найголовнішим аспектом для ефективної діяльності досліджуваного підприємства. Серед основних проблем в управлінні персоналом ТОВ «Туристична компанія «АНЕКС ТУР» слід виділити наступні:

- рівень заробітної плати, яка носить низький мотиваційний характер;
- недосконалість системи вирахування заробітної плати;
- необхідність підвищення рівня кваліфікації персоналу;
- незручний графік роботи, як наслідок, збільшення ймовірності сімейних

проблем;

- сезонність туристичних послуг, що зменшує рівень заробітної плати в «низький сезон»;
- складність можливості планування кар'єри;
- надмірна залежність від неформальних методів набору персоналу;
- високий рівень плинності робочої сили;
- труднощі з набором та утриманням працівників;
- низька мотивація праці.

Отже, важливою проблемою в управлінні персоналом ТОВ «Туристична компанія «АНЕКС ТУР» є те, що сучасні механізми мотивації праці на підприємстві залишаються неефективними та застарілими, вони не відповідають основним потребам сучасного світу та стратегічним завданням економічного розвитку держави. Відповідно, мотивація праці персоналу підприємства потребує вдосконалення.

На досліджуваному підприємстві засобом посилення мотивації до високоефективної праці має стати використання комплексної системи мотивування та стимулювання працівників з орієнтацією на оптимально високий кінцевий результат, яка за сучасних умов господарювання повинна формуватися на таких принципах:

- структура винагород повинна забезпечити збалансоване стимулювання поліпшення як кількісних, так і якісних результатів праці;
- форми стимулювання та розмір винагород повинні бути тісно ув'язані з результатами праці конкретного працівника та всього металургійного підприємства в цілому;
- темпи зростання результативності праці повинні випереджати темпи зростання винагород;
- економічні й неекономічні засоби мотивування повинні використовуватися комплексно щодо кожного працівника з урахуванням його

потреб, цінностей, інтересів, сподівань та можливостей підприємства;

– повинно забезпечуватися раціональне задоволення інтересів працівника, трудового колективу та власника підприємства.

Дотримання перерахованих принципів дозволить забезпечити динамічну рівновагу між результатами праці та винагородою, між інтересами працівника, колективу та власника, між потребами персоналу та ступенем його задоволення.

Етапи розробки та реалізації комплексної системи мотивування та стимулювання працівників на ТОВ «Туристична компанія «АНЕКС ТУР» представлено на рисунку 3.1.

Запропонована послідовність розробки та реалізації комплексної системи мотивування та стимулювання на ТОВ «Туристична компанія «АНЕКС ТУР» (рис.3.1) базується на мотиваційному моніторингу, якому відводиться значна роль у підвищенні ефективності системи управління персоналом, оскільки на основі комплексного, системного, регулярного вивчення потреб, інтересів, мотиваційної спрямованості працівників промислового підприємства можна розробити ефективну систему мотивування та стимулювання, яка буде спрямована на задоволення потреб його працівників та досягнення стратегічних економічних і соціальних цілей підприємства.

Стратегічно направлена система мотивування ТОВ «Туристична компанія «АНЕКС ТУР» має ґрунтуватися на використанні стимулів довготривалої дії, спрямовуватися на залучення всіх працівників до реалізації загальної стратегії розвитку та активної участі в тих змінах, що відбуваються на підприємстві, поєднувати різноманітні економічні та неекономічні форми стимулювання, що дозволить забезпечити широкий спектр потреб кожного працівника, розвивати в ньому якості, необхідні для успішного функціонування підприємства.

Використання комплексної системи мотивування на ТОВ «Туристична компанія «АНЕКС ТУР» сприятиме підвищенню трудової активності працівників, їх зацікавленості в професійному зростанні, розвитку

ініціативності в роботі на основі творчого підходу, підвищенню рівня їх конкурентоспроможності, що дозволить зміцнити позиції підприємства в конкурентній боротьбі та підвищити рівень прибутковості підприємства.

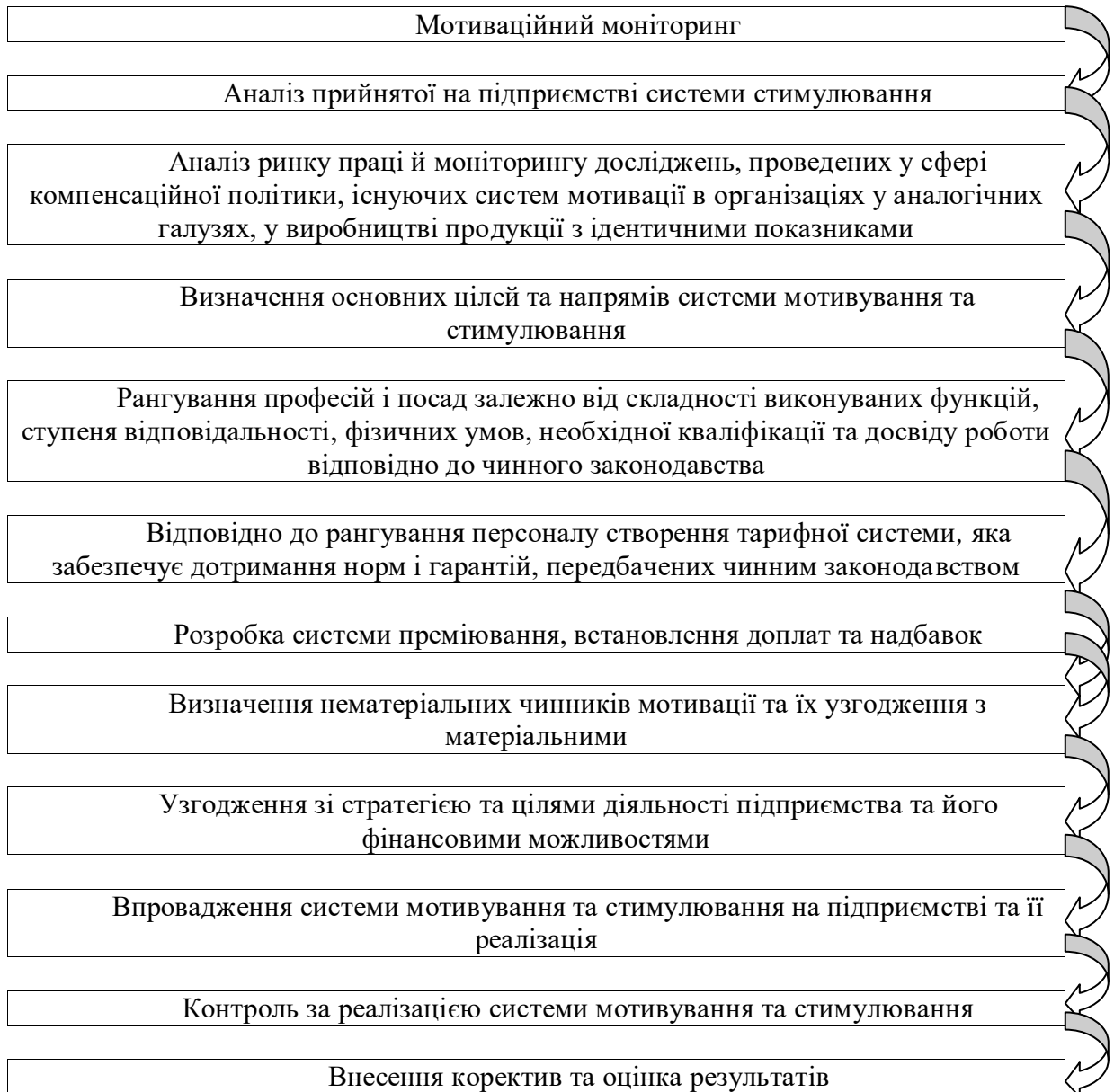


Рисунок 3.1 – Етапи розробки та реалізації комплексної системи мотивування та стимулювання працівників ТОВ «Туристична компанія «АНЕКС ТУР»

Тож рекомендуємо впровадити таку систему оплати та мотивації праці, яка б стимулювала працівника надати максимум можливих туристичних послуг

високої якості клієнту, що має позитивно вплинути на прибутковість ТОВ «Туристична компанія «АНЕКС ТУР». Так доцільним в цьому напрямку є:

- впровадження оплати відсотку від отриманих доходів, відповідно до продаж, що здійснив працівник;
- розрахунок планових показників продаж індивідуально для кожного працівника, відповідно до його кваліфікації, досвіду та попередніх продаж;
- врахування індивідуальних потреб кожного працівника, які б максимально стимулювали його досягнути планових показників, які будуть задоволені при досягненні результату (наприклад, оплата курсів з іноземної мови, абонемент до спортзалу тощо).

Вдосконалення системи управління персоналом на ТОВ «Туристична компанія «АНЕКС ТУР» представлено у вигляді функціональної схеми (рис.3.2). В умовах ринкової економіки ТОВ «Туристична компанія «АНЕКС ТУР» має серйозніше підходити до формування та використання персоналу. Формування персоналу на туристичному підприємстві повинно здійснюватися з урахуванням прогнозів його розвитку та стратегічних цілей.

Сучасні умови розвитку підприємства висувають об'єктивні вимоги – забезпечити усебічний розвиток працівника, підвищення рівня його професійної підготовки та культури. Згідно з цим і система управління персоналом підвищує вимоги до роботи з кожним окремим працівником на всіх рівнях управління ТОВ «Туристична компанія «АНЕКС ТУР».

Отже, наступним важливим напрямом удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Туристична компанія «АНЕКС ТУР» є необхідність підвищення кваліфікації персоналу. Рекомендуємо забезпечувати працівникам курси підвищення кваліфікації при дотриманні зобов'язання, що працівник буде працювати на фірмі більш, ніж 2 роки.

Важливим моментом в удосконаленні системи управління персоналом ТОВ «Туристична компанія «АНЕКС ТУР» є необхідність впровадження нематеріального стимулювання праці.



Рисунок 3.2 – Вдосконалення системи управління персоналом
ТОВ «Туристична компанія «АНЕКС ТУР»

Рекомендуємо відзначати найкращих працівників туристичної фірми, які дозволили фірмі отримати максимальні прибутки, сімейною відпусткою до готелів, які пропонує фірма. Так працівник матиме більше інформації щодо

готелю та основних моментів перебування в ньому, відповідно зможе більш ефективно забезпечувати потреби клієнтів.

Директор ТОВ «Анекс Тур» має постійно здійснювати систематичний перегляд положень про підрозділи, посадові інструкції та інші регламентуючі діяльність персоналу документи з метою їх удосконалення.

Ефективне функціонування туристичного підприємства може бути досягнуте тільки при такій організаційній структурі, яка найбільшою мірою відповідає формуванню і реалізації стратегічних планів його маркетингової діяльності. При цьому необхідно досягти правильного співвідношення між плануванням виробництва і планування маркетингової діяльності. Поставити таку роботу на довгострокову основу та інтегрувати її в єдиний внутрішньовиробничий організм.

Можна виділити такі основні напрямки створення організаційного механізму управління на ТОВ «Анекс Тур»:

- формулювання системи перспективних і поточних цілей, задач, стратегій, програм як результату комплексних маркетингових досліджень;
- зміна характеру взаємовідносин підрозділів турпідприємства на основі реалізації стратегії маркетингу;
- формування організаційного потенціалу підприємства, що забезпечує реалізацію діючої стратегії маркетингу;
- розвиток організаційної культури туристичного підприємства

На ТОВ «Анекс Тур» повинен постійно проводитись ситуаційний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, складанням даного аналізу має займатися маркетолог, оскільки це його обов'язок вивчення та дослідження ринку туристичних послуг. Проте на ТОВ «Анекс Тур» відсутній окремий структурний відділ маркетингу, тому доцільно удосконалити організаційну структуру, шляхом прийняття на роботу маркетологу.

До функцій маркетолога ТОВ «Анекс Тур» буде входити:

- аналіз і прогнозування основних кон'юктуроутворюючих факторів потенційних ринків збуту туристичної продукції:

- комерційно-економічних, включаючи економічну ситуацію і фінансовий стан потенційних покупців, реальний платоспроможний попит на що тур продукт та туристичні послуги і співвідношення попиту і пропозиції на конкурентні види продукції,

- наявності нових ринків збуту і нових споживачів;
- проведення ситуаційного аналізу та моніторингу;
- дослідження споживчих властивостей туристичних послуг і збір інформації про задоволеність ними покупців;
- виявлення передових тенденцій у світовому ринку туристичних послуг;
- виявлення системи взаємозв'язків між різноманітними чинниками, що впливають на стан ринку й обсяг продажів;
- ситуаційний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища;
- організація зворотного зв'язку із споживачами. Вивчення думки споживачів по поліпшенню туристичних послуг;
- аналіз сильних і слабких сторін конкурентів;
- розробка реклами і засобів стимулюванню збуту, стратегії реклами по кожному виду послуг, які надаються;
- розробка пропозицій по наданню принципово нових видів послуг;
- розробка пропозицій по підвищенню ефективності маркетингу.

Отже, організаційна структура ТОВ «Анекс Тур» потребує вдосконалення, адже створення гнучкої організаційної структури, ліквідація зайвих підрозділів, часткове звільнення співробітників за рахунок перерозподілу обов'язків дозволить підвищити ефективність використання трудових кадрів, збільшить можливість відповідати ринковим вимогам. Рекомендуємо на ТОВ «Анекс Тур» наступну організаційну структуру (рис. 3.3).

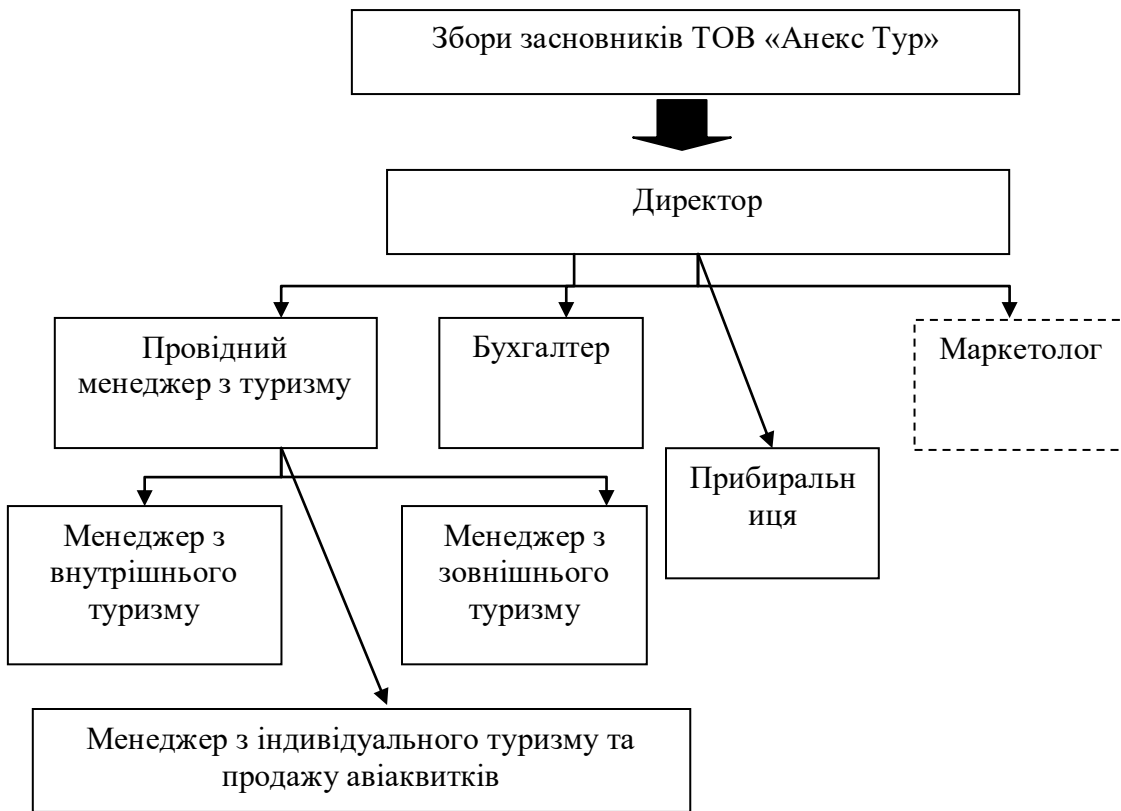


Рисунок 3.3 – Вдосконалена організаційна структура ТОВ «Анекс Тур»

Таким чином, удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Туристична компанія «АНЕКС ТУР» призведе до підвищення мотивації співробітників, що в кінцевому шляху, призведе до зростання прибутковості діяльності, також підвищення кваліфікації кадрів має позитивно вплинути на виконання ними своїх посадових обов'язків. Крім того, моральні заохочення мають стимулювати працівників надавати більш якісні туристичні послуги та ще краще задовольняти запити клієнтів.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Під час виконання роботи було досягнуто всі поставлені завдання, можна зробити наступні висновки.

1) Сучасне бізнес-середовище функціонування туристичних організацій вимагає вирішення ряду питань, найважливішим з яких є максимально ефективне управління персоналом. Розвиток підходів до управління персоналом в туристичних організаціях є найважливішим напрямком, який має вивести вітчизняну індустрію туризму на новий шлях стабільного розвитку та забезпечити глобальну конкурентоспроможність.

2) Управління персоналом туристичного підприємства включає в себе комплекс управлінських рішень, який включає: розробку та концепцію управління людьми, а також мотивацію людей до практичного застосування цієї теорії в конкретній компанії. В даний час концепція управління персоналом базується на визнанні зростаючої особистості працівника, знанні його мотиваційних установок, його здатності формувати і направляти їх відповідно до інтересів підприємства. Утвердження ринкових відносин супроводжувалося відступом від принципів ієрархічного управління, жорсткої системи впливу.

3) Туристична компанія ТОВ «Анекс Тур» це міжнародний туроператор, який працює в м.Запоріжжя, здійснює свою діяльність на підставі статуту, надає туристичні послуги високої якості. Діяльність туристичної компанії ТОВ «Анекс Тур» можна вважати цілком успішною, тому що за підсумками аналізу вона прибуткова та рентабельна.

4) SWOT-аналіз ТОВ «Анекс Тур» дозволив виявити сильні та слабкі сторони туристичного підприємства. Сильних сторін в туроператора більше, ніж слабких. А отже, це свідчить про досить міцну та злагоджену організаційну структуру ТОВ «Анекс Тур». Туристична фірма має значний досвід, низькі

витрати в порівнянні з іншими туроператорами, ефективні зв'язки у зовнішньому середовищі, професійне керування компанією завдяки директору.

Що стосується загроз, котрі мають місце для даного підприємства, то їх існує більше, ніж можливостей. Це пояснюється несприятливими умовами зовнішнього середовища. В такому випадку, необхідно зміцнювати свою позицію на ринку туристичних послуг за рахунок чіткої стратегії, правильного способу формування цілей та впровадження новітніх автоматизованих систем та технологій в процес управління туристичною організацією.

5) Організаційна структура ТОВ «Анекс Тур» є лінійно-функціональною. Її застосування на підприємстві обумовлено тим, що апарат управління ТОВ «Анекс Тур» виконує часто повторювані та рідко змінювані завдання та функції. Функції, права та обов'язки кожного працівника відокремленого підрозділу ТОВ «Анекс Тур» викладені в робочій інструкції, з якою кожен працівник ознайомлений.

Чисельність персоналу ТОВ «Анекс Тур» за 2019 – 2021 рр. практично не змінилася, лише у 2021 році чисельність збільшилась за рахунок відкриття нової штатної одиниці: менеджер з індивідуального туризму та продажу авіаквитків, що свідчить про розширення діяльності підприємства. Дані зміни характеризують розвиток господарської діяльності підприємства з позитивної сторони.

б) Система управління персоналом ТОВ «Анекс Тур» є доволі ефективною, туристичне підприємство є лінійно-функціональною та доволі досконалою, адже включає розподіл всіх повноважень між персоналом підприємства, відповідно кожний працівник має свої зобов'язання, за виконання яких несе відповідальність. Відділ збуту представлено менеджерами за різними напрямками. Недоліком організаційної структури ТОВ «Анекс Тур» є відсутність маркетолога, отже маркетингу на підприємстві приділяється недостатньо уваги. Система управління персоналом ТОВ «Анекс Тур» включає

в себе найм працівників, їх кар'єрний ріст, підвищення кваліфікації, вдосконалення професійних навичок, оцінка персоналу.

7) Отже, важливою проблемою в управлінні персоналом ТОВ «Туристична компанія «АНЕКС ТУР» є те, що сучасні механізми мотивації праці на підприємстві залишаються неефективними та застарілими, вони не відповідають основним потребам сучасного світу та стратегічним завданням економічного розвитку держави. Відповідно, мотивація праці персоналу підприємства потребує вдосконалення.

8) Наступним важливим напрямом удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Туристична компанія «АНЕКС ТУР» є необхідність підвищення кваліфікації персоналу. Рекомендуємо забезпечувати працівникам курси підвищення кваліфікації при дотриманні зобов'язання, що працівник буде працювати на фірмі більш, ніж 2 роки.

На ТОВ «Анекс Тур» повинен постійно проводитись ситуаційний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, складанням даного аналізу має займатися маркетолог, оскільки це його обов'язок вивчення та дослідження ринку туристичних послуг. Проте на ТОВ «Анекс Тур» відсутній окремий структурний відділ маркетингу, тому доцільно удосконалити організаційну структуру, шляхом прийняття на роботу маркетологу.

9) Таким чином, удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Туристична компанія «АНЕКС ТУР» призведе до підвищення мотивації співробітників, що в кінцевому шляху, призведе до зростання прибутковості діяльності, також підвищення кваліфікації кадрів має позитивно вплинути на виконання ними своїх посадових обов'язків. Крім того, моральні заохочення мають стимулювати працівників надавати більш якісні туристичні послуги та ще краще задовольняти запити клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баб'як М.М., Хорош Ю.С. Ресурсний підхід у сучасному менеджменті. Економіка і суспільство. 2016. с. 123-129.
2. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 238 с.
3. Бартощук О.В. Оцінка розвитку туризму в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2012. № 7. С. 82–86.
4. Блазунь А. В., Шоробура І. М. Сутність і цілі управління персоналом туристичного підприємства. Актуальні проблеми розвитку освіти в сфері туризму, фізичної культури та спорту: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. (Хмельницький, 26 лютого 2021 р.). Хмельницький: ФОП Цюпак А.А., 2021. С. 23-26.
5. Гарват О. А. Особливості управління персоналом туристичних компаній. Вісник Хмельницького національного університету 2013. №6 (2). С. 239-242.
6. Гордієнко В.В. Туризм – рушій соціально-економічного розвитку країни. XIII Міжнародний економічний форум. 2013. URL: http://tourlib.net/statti_ukr/gordienko.pdf
7. Грідін О.В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки. 2017. Вип. 185. С. 160-172. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2017_185_22
8. Грідін О.В. Концептуальні підходи до створення ефективної системи управління персоналом. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки. 2017. Вип. 188. С. 228-

236. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2017_188_28

9. Грідін О.В. Формування вітчизняної системи управління персоналом у сучасній парадигмі розвитку національної економіки. Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку». 2022. Вип. 63. С. 117-123. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/63_2022/24.pdf

10. Грузіна І. А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.

11. Губенко В.І. Актуальні напрями та новітні тенденції теорії і практики сучасного менеджменту. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2016. № 1. с. 11-17.

12. Гуменюк Г.М., Ткачівська І.М., Гуменюк А.І. Управління персоналом підприємств туристичної галузі. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики, 2020. № 3. С.76-89.

13. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. Економіка та управління підприємством. 2018. № 17. С. 216–224.

14. Євтушенко Г.І., Ватоян А.М., Єрьоміна М.А. Формування колективу організації як основа ефективного управління персоналом. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. 2019. №36. С. 87-93. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/606/602>

15. Захарчин Р. Особливості та стратегічні завдання сучасного менеджменту організацій. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. №14. с. 66-68

16. Зікеєва С.Г. Туристична галузь України в період євроінтеграції: соціально-економічний аспект. Економіка і менеджмент культури. 2013. № 1. С. 74–82.

17. Ковальська С.Т., Мартинова І.М. Застосування сучасних моделей

управління. Економіка, менеджмент, фінанси: теоретичні та практичні аспекти розвитку: матеріали науково-практичної конференції (м. Київ, 13-14 березня 2015 р.). Київ : Аналітичний центр «Нова економіка», 2015. Ч. 2. с. 126-129.

18. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Знання, 2016. 679 с.

19. Кравченко В.О. Основи менеджменту: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2012. 211 с.

20. Луцик Т.Р., Ігнатенко С.П. Управління персоналом у системі операційного менеджменту. Економіка і регіон. 2012. № 3. С. 189–193.

21. Мазур Г., Мазур Д., Мазур О. Тракткування, цілі та основні завдання кадрової політики підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 6. С. 178-184.

22. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянюк, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

23. Михайлов С.І. Менеджмент: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 536 с.

24. Никифорова В.Г. Управління персоналом: навч. посіб.; 2-е вид., випр. та доп. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.

25. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Х.: НУА, 2013. 376 с.

26. Павленко М.С. Мельник А.О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2020. №2. С. 13-18.

27. Ровенська В. В., Шишкова Н. С., Особливості управління персоналом у туристичній галузі України. Приазовський економічний вісник. 2019. №3 (14). С. 222–229.

28. Сміхова Д.А., Церковна А.В. Особливості управління персоналом туристичної компанії. Цифровізація науки та сучасні тренди її розвитку. 2022. С. 53 - 55.
29. Технології управління персоналом : монографія / О.А. Гавриш та ін. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
30. Управління персоналом: навч. посіб / В.А. Рудьєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська. К.: КОНДОР, 2012. 324 с.
31. Управління персоналом: підручник / В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
32. Щербина А.М. Особливості управління персоналом на туристичних підприємствах. Моделювання регіональної економіки. 2013. № 1. С. 310-316.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Modre_2013_1_32