

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

До захисту допустити:

В.о. завідувача кафедри д.е.н., професор,
Володимир ОМЕЛЬЧЕНКО

« _____ » _____ 2021 р.

**«ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТА
ШЛЯХИ ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ»**

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти другого
(магістерського) рівня вищої освіти освітньо-
професійної програми «Менеджмент
організацій і адміністрування»
Сагір Валерії Віталіївни
Науковий керівник:
Мацка Вікторія Миколаївна, к.е.н., доцент
Рецензент:
Малихіна Юлія Володимирівна, директор ТА
«4 Сезона»

Кваліфікаційна робота захищена з
оцінкою _____
Секретар ЕК _____
« ____ » _____ 202 ____ р.

Маріуполь – 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	6
1.1. Загальне управління підприємством і основні види структур управління.....	6
1.2. Методичні підходи формування організаційного механізму управління підприємством	15
1.3. Особливості використання організаційного механізму управління персоналом на підприємствах.....	22
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТА «4 СЕЗОНА».....	30
2.1. Оцінка економічної діяльності ТА «4 Сезона».....	30
2.2. Аналіз складових елементів формування організаційного механізму управління ТА «4 Сезона».....	36
2.3. Дослідження системи управління персоналом ТА «4 Сезона».....	43
Висновки до розділу 2.....	47
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТА «4 СЕЗОНА»	49
3.1. Стратегічні напрями економічного розвитку ТА «4 Сезона».....	49
3.2. Розвиток складових організаційного механізму управління ТА «4 Сезона»....	53
3.3. Обґрунтування системи стимулювання персоналу ТА «4 Сезона».....	57
Висновки до розділу 3.....	62
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТОК.....	72

ВСТУП

Швидкість, з якою відбуваються соціальні зміни, і зростаюча складність умов оточення, визначають необхідність в удосконаленні організаційного механізму управління підприємством. У сучасних умовах конкурентоспроможність підприємства визначається, насамперед, раціональною організацією виробництва, зниженням витрат, розвитком організації, тобто впливом управління на внутрішні фактори виробництва. На перше місце висувається проблема гнучкості та адаптивності системи до постійних змін зовнішнього середовища.

Головна відмінна риса функціонуючих сьогодні підприємств полягає в тому, що вони діють в економічних умовах, що постійно змінюються, часто навіть важко вловити тренди цих змін. Не викликає сумніву, що при цьому швидкість реакції організаційного механізму управління на зовнішні зміни та реалізація дій у відповідь дозволять їй вийти із зони нестабільності та успішно конкурувати в нових умовах навколишнього середовища.

В даний час багато вчених та управлінців-практиків у своїх дослідженнях все частіше звертаються до проблем організаційних змін. Істотний внесок у дослідження цієї проблематики зробили, зокрема, Г. Мінцберг, Ю. Вінслав, Г. Латфуллін та ін.

Однак, незважаючи на різні точки зору, вчені сходяться в одному – оптимально сформований організаційний механізм управління підприємством, який враховує зміни довкілля, є джерелом конкурентних переваг сучасного підприємства.

На цій підставі дедалі переконливіше твердження, що типовий організаційний механізм управління буде витіснений «органічними» структурами, тобто «адаптивними системами тимчасового типу, що швидко змінюються, що складаються з різних фахівців, об'єднаних в органічне ціле зусиллями фахівців з координації та оцінки завдань». Але, якщо врахувати, що це було написано ще на

початку минулого століття, завдання не таке просте, як здається на перший погляд, вирішення якого і обумовило актуальність обраної теми.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних та практичних засад формування організаційного механізму управління підприємством та шляхи його удосконалення. Виходячи з мети дослідження, у роботі поставлені наступні завдання:

- розкрити сутність загального управління підприємством і основні види структур управління;
- визначити методичні підходи формування організаційного механізму управління підприємством;
- охарактеризувати особливості використання організаційного механізму управління персоналом на підприємствах;
- здійснити оцінку економічної діяльності ТА «4 Сезона»;
- проаналізувати складові елементи формування організаційного механізму управління ТА «4 Сезона»;
- провести дослідження системи управління персоналом ТА «4 Сезона»;
- дослідити стратегічні напрями економічного розвитку ТА «4 Сезона»;
- визначити розвиток складових організаційного механізму управління ТА «4 Сезона»;
- розглянути систему обґрунтування системи стимулювання персоналу ТА «4 Сезона».

Об'єктом дослідження є процес формування організаційного механізму управління підприємством.

Предметом дослідження є теоретичні та науково-практичні аспекти формування організаційного механізму управління ТА «4 Сезона» та напрями його удосконалення.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою кваліфікаційної роботи є положення сучасного менеджменту, управління підприємство, наукові праці провідних вітчизняних та зарубіжних вчених з

питань забезпечення організаційного механізму управління підприємством та шляхи його удосконалення

У кваліфікаційній роботі використано систему методів, які забезпечують логічну єдність дослідження: методи діалектичного пізнання, таких як синтез, індукція, дедукція при визначенні теоретико-методологічних засад формування організаційного механізму управління підприємством; оцінку організаційного механізму управління ТА «4 Сезона» було проведено за допомогою системно-структурного аналізу та економіко-статистичного, при дослідженні шляхів удосконалення організаційного механізму управління ТА «4 Сезона» системно-структурного аналізу.

Методи дослідження базуються на загальних теоретико-методологічних положеннях щодо сутності організаційного механізму управління, структуризації та забезпечення ефективності функціонування організаційно механізму управління підприємством туристичної галузі, звітно-аналітичної інформації ТА «4 Сезона».

Практичне значення дослідження. Результати дослідження, що відображені у кваліфікаційній роботі, поглиблюють розуміння сутності організаційного механізму управління підприємством в туристичній галузі та мають науково-практичне значення для його удосконалення.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота загальним обсягом 82 сторінки складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатку та містить список використаних джерел із 54 найменувань. Кваліфікаційна робота ілюстрована 7 рисунками і містить 7 таблиць.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО–МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Загальне управління підприємством і основні види структур управління

В даний час компанії, пристосовуючись до умов навколишнього середовища, розуміють неминучість будь-яких організаційних змін в системі управління підприємством. Більше того, прискорення самих змін, що відбуваються в суспільстві та пов'язаних із цим ускладнення довкілля, самі по собі потребують частих організаційних змін.

Сучасне ринкове середовище, в якому функціонують підприємства будь-якої галузі, робить актуальним питання – що підвищення ефективності роботи компанії значною мірою визначається організованістю системи управління, яка залежить від чіткої структури компанії та дії всіх складових елементів в залежності від вектору обраної мети, а також своєчасністю адаптації організаційної структури до умов, що змінюються.

Оргструктури управління дуже різноманітні і визначаються низкою об'єктивних чинників та умов. Насамперед це масштаби виробничої діяльності організації (середня, невелика, велика); виробничий профіль фірми (спеціалізація чи широкий асортимент виробів різних продуктів виробництва); характер монополістичного об'єднання (групи, фінансові групи).

Немає ідеальних організаційних структур. Кожна з них має свої переваги та недоліки. І будь-яка структура може виявити свої плюси у конкретній обстановці на конкретному етапі розвитку. Важливе завдання менеджерів — знайти адекватну модель та побудувати організаційну структуру, яка максимально відповідатиме цілям та завданням організації.

Організаційна структура управління відображає сформовані в організації відносини влади і підпорядкування, які формально закріплюються в локальних актах. Оргструктура складається з елементів, виділених відповідно до специфіки функціонального навантаження. Декілька елементів об'єднуються у ланки. У організаційній структурі зазвичай кілька ієрархічних рівнів управління, які включають кілька ланок. Вищий (інституціональний) рівень представлений директорами (радою директорів), які ставлять стратегічні цілі організації. Середній рівень - керівники функціональних підрозділів покликані вирішувати стратегічні та тактичні функціональні завдання. Нижчий чи технічний управлінський рівень представлений безпосередніми керівниками виконавчого рівня. На цьому рівні управління вирішуються тактичні та оперативні завдання.

Між елементами в процесі управління встановлюються зв'язки: вертикальні між ієрархічними рівнями, і горизонтальні між ланками одного рівня; лінійні та функціональні. У структурі управління передусім маються на увазі формальні зв'язки, але можуть встановлюватися і неформальні.

Побудова організаційної структури включає декілька логічно пов'язаних процесів:

- групування всіх робіт згідно функцій;
- формування відділів та визначення окремих виконавців (ланок);
- розподіл повноважень та відповідальності;
- формування комунікаційних каналів;
- побудова механізмів координації.

Виконання управлінських функцій пов'язані з владою та повноваженнями. Влада - це право впливати на людей, змушуючи діяти їх певним чином. Повноваження – це надана обмежена можливість використовувати ресурси організації та зусилля безпосередніх підлеглих, щоб виконати певні завдання. Повноваження нерозривно пов'язані з відповідальністю. У випадках делегування повноважень одночасно делегують і відповідальність. У формальних організаціях влада, зазвичай, спирається на законні підстави.

У загальному виді у менеджменті прийнято розрізняти три типи повноважень: загальні, лінійні та функціональні:

– загальні повноваження надають право у прийнятті рішень, які пов'язані з постановкою головних цілей підприємства, формування стратегії та поведінкою у кризових ситуаціях. Цей тип повноважень відповідає найвищому керівництву підприємства;

– лінійні повноваження передбачають наявність прямого посадового зв'язку між керівником та виконавцем, тобто керівник віддає необхідне розпорядження виконавцю, який в свою чергу повинен забезпечити виконання поставленої вказівки задля досягнення поставленої мети;

– функціональні повноваження забезпечують управлінський вплив керівника на виконавців як набору конкретних функцій без права надавати адміністративний вплив. Складниками організаційних структур є (рис.1.1):



Рис. 1.1 Складники організаційних структур підприємства [7]

Таким чином, складовими елементами структури управління виступають окремі співробітники, ланки управлінського апарату, а взаємовідносини між цими елементами підтримуються за рахунок зв'язків, які прийнято поділяти на горизонтальні та вертикальні. Горизонтальні зв'язки є однорівневими та мають

узгоджувальний характер. В свою чергу, вертикальні зв'язки підпорядковані та їх необхідність виникає у випадку ієрархічності управління.

Відповідальність - наділеність необхідними можливостями, правами та обов'язками для виконання будь-якої справи, завдання тощо; обов'язок відповідати за свої дії, вчинки. Лінійні керівники відповідальні за прийняті рішення та за підлеглих ним виконавців.

Також існують лінійні та функціональні зв'язки в структурі управління. Сутність лінійних зв'язків полягає у взаємодії лінійними керівними особами, на яких покладено відповідальність за діяльність організації чи її підрозділів. Натомість, функціональні зв'язки виникають при взаємодії за певними функціями управління (рис. 1.2. та 1.3.) [7].

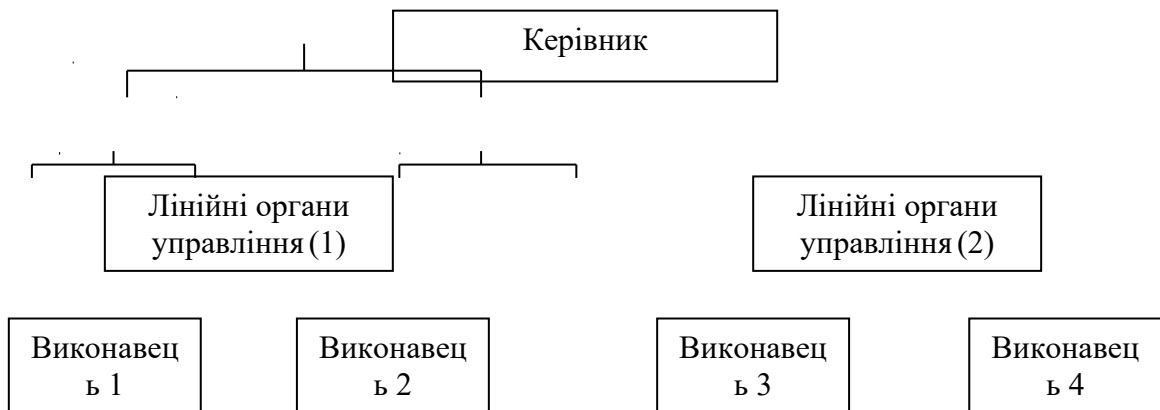


Рис. 1.2 Лінійна структура управління [2]

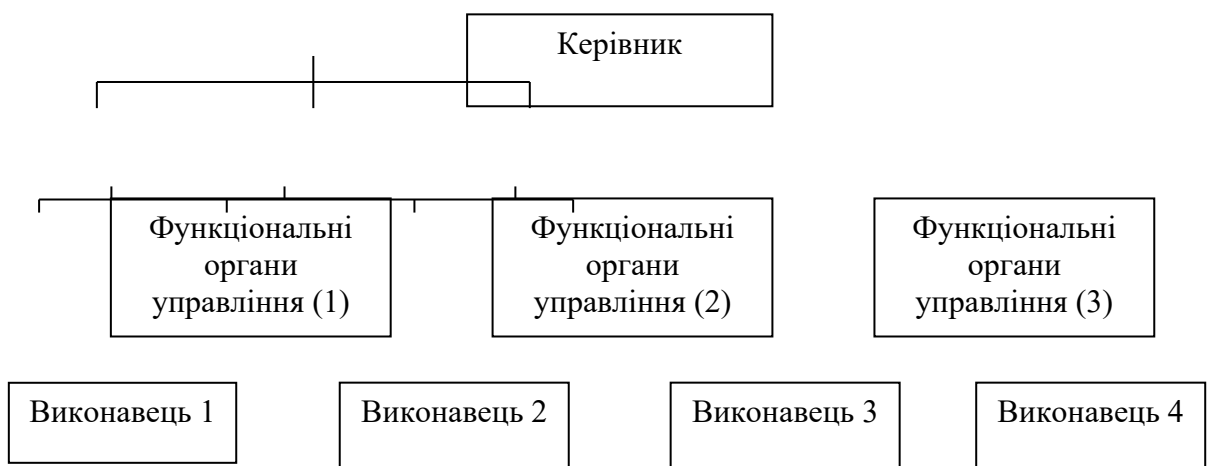


Рис. 1.3 Функціональна структура управління [7]

До переваг лінійної структури управління слід віднести: простоту використання; чіткість розподілу обов'язків; дисципліну в колективі; орієнтацію на великий обсяг інформації; високі вимоги до кваліфікації керівників. До основних недоліків належать: негнучкість до росту і розвитку підприємства, обмеженість в умовах зростання підприємства.

До переваг функціональної структури управління відносять здатність стимулювати ділову та професійну спеціалізацію, зменшувати дублювання зусиль і споживання матеріальних ресурсів; покращити координацію діяльності. До недоліків - погіршення координацію керуючого діяння; ймовірність конфліктів між функціональними відділами; занадто збільшення ланцюгу команд від керівництва до виконавця.

Найбільш оптимальною структурою виступає лінійно-функціональна структура – це така структура, яка на практиці використовують найчастіше. Ще одна назва цієї структури – штабна структура, яка передбачує створення при основних ланках лінійної структури функціональних підрозділів (рис.1.4) [6].

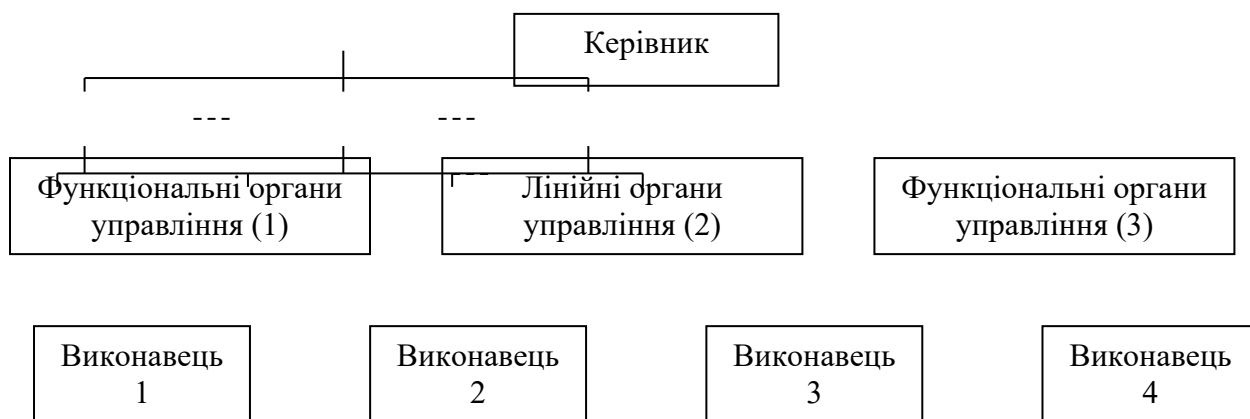


Рис. 1.4 Лінійно-функціональна структура [23]

Ключовим вектором дії цих підрозділів є підготовка проектів рішень, які набувають чинності лише після їх затвердження лінійним керівником відповідного підрозділу. Разом з цим, поміж існуючих лінійних керівників, серед яких можуть бути директора, начальники відділів, цехів, філій, існують керівники функціональних органів. До них варто віднести керівників планового, технічного,

бухгалтерського відділів, що є відповідальними за створення проектів планів та звітів, які перетворюються в діючі офіційні документи після особистої резолюцію лінійними керівниками.

В організації формується функціональні (штабні) органи управління або використовують «матричні структури», які складаються з керівників проектів з метою спрощення та полегшення виконання завдань в організаціях.

У загальному виді, в залежності від першочерговості зв'язків, створюються відповідні повноваження, а саме:

- Лінійні повноваження – керівник має ключове право у вирішенні всіх задач та питань розвитку, що стосуються довіреної йому організації чи підрозділу, а також виносити відповідні розпорядження, які є обов'язковими до виконання працівниками організації щодо реалізації наявних функцій. Це повноваження з формування, управління, стимулювання, інспектування діяльності персоналу;

- Штабні повноваження – право персоналу організації планувати, організовувати, рекомендувати та підтримувати, але не мати можливості наказувати у виконанні розпоряджень іншим членам організації;

- Функціональні повноваження – це право у прийнятті рішень та реалізації дій, яке надається працівнику апарату управління. Зазвичай, реалізацію вищевказаних дій виконують лінійні менеджери [41].

Складові елементи організаційної структури залежать один від одного: зміни кожного зі складників, як то загальної кількості елементів і рівнів, напрямку зв'язків та повноважень працівників, зазвичай викликають необхідність у перегляді інших складників. Реалізація нового організаційного завдання може слугувати стимулом для вирішення наступних питань, а саме:

- чи є необхідність у формуванні нового відділу (підрозділу), який буде займатися розв'язанням цієї задачі;

- який потрібен керівник; яка необхідна чисельність персоналу;

- які функціональні обов'язки він буде мати, кому підпорядковуватися та на кому місці у ієрархічній структурі організації буде займати;

- як будуть складатися взаємовідносини відділу з іншими структурними підрозділами організації.

Необхідно розуміти, що збільшення кількості складових елементів у структурі управління організації неодмінно призводить до швидкого збільшення кількості та складності зв'язків, які виникають під впливом прийнятих управлінських рішень. Як наслідок, в сучасних умовах це може стримувати процес розвитку організації та погіршувати якість функціонування управлінням організацією.

В умовах, що змінюються, важливим постає питання щодо розгляду системи методів формування організаційних структур управління питання про коригування організаційних структур управління, адже проектування структури управління організацією потребує постійного вдосконалення з урахування мінливості навколишнього середовища.

Така система включає як технологічні, економічні, інформаційні, адміністративно - організаційні взаємодії та зв'язки, що піддаються раціональному аналізу та проектування, так і соціально-психологічні, які визначаються корпоративною культурою, індивідуальними професійно – особистісними характеристиками працівників.

Організаційне проектування є процес, який полягає у послідовному наближенні до моделі адекватної та правильної структури управління. Методи проектування відіграють допоміжну роль при розгляді, оцінці та втіленні в практичній реалізації найбільш ефективних варіантів організаційних рішень. Проектування організаційних структур управління ґрунтується на основі таких основних взаємодоповнюючих методів:

- 1) аналогій;
- 2) експертно-аналітичного;
- 3) структуризації цілей;
- 4) організаційного моделювання.

Метод аналогій найпростіший із аналізованих методів. Достатньо розглянути організаційну структуру успішного підприємства, подібного за

масштабами, технологією, складністю навколишнього середовища та застосувати ті ж організаційні форми та механізми управління при проектуванні нової організації. Застосування цього виправдано у разі максимального збігу критеріальних показників. У разі невизначеності, наприклад навколишнього середовища організації, потрібні додаткові дослідження.

Експертно-аналітичний метод проводиться спеціалістами відповідної кваліфікації. Як експерти виступають керівники та фахівці. Суть методу полягає в обстеженні та аналізі організації з метою виявлення проблем в управлінні, оцінці альтернативних рішень та виробленні рекомендацій щодо побудови структури чи реструктуризації. Рішення приймається на основі кількісних оцінок ефективності запропонованої структури, думок експертів з огляду на принципи раціонального управління та передовий досвід у сфері організації управління.

Цей метод є найбільш гнучким і всеосяжним, має різноманітні форми в застосуванні і поєднується з іншими методами. Наприклад, однією з форм методу є діагностичний аналіз «вузьких місць» у системі управління досліджуваної організації або в організаціях, аналогічних новоствореній, з метою недопущення виявлених проблем у структурі управління, що проектується. Іншою формою реалізації методу є проведення експертних опитувань представників організації для виявлення та подальшого аналізу бажаних характеристик побудови та функціонування механізму управління, опрацювання отриманих даних статистико-математичними методами (рангової кореляції, факторного аналізу тощо).

До експертних методів відносять також застосування наукових підходів до формування організаційних структур управління, що передбачають вироблення відповідних принципів. До сучасних принципів побудови організаційних структур можна віднести такі, як «побудова організаційної структури, виходячи із системи цілей», «відділення стратегічних та координаційних функцій від оперативного управління», «поєднання функціонального та програмно-цільового управління» інші.

Метод структуризації цілей ґрунтується на виробленні системи цілей організації, виражених у якісних формулюваннях та кількісних показниках та наступним за цим аналізі організаційних структур управління на предмет їх відповідності системі цілей. У цьому методі виконуються такі етапи:

1) розробка системи цілей, що представляє собою скелетну основу («дерево», «риб'ячий кістяк») на яку накладаються всі види організаційної діяльності, виходячи з кінцевих результатів;

2) експертний аналіз запропонованих варіантів організаційної структури виходячи з можливості досягнення кожної з цілей; дотримання принципу однорідності функцій, що встановлюються кожній організаційній одиниці; визначення відносин влади, підпорядкування, координації підрозділів, з взаємозв'язків їх цілей, тощо.

3) визначення прав та відповідальності за досягнення цілей як для окремих підрозділів, так і за міжфункціональними завданнями у сфері встановлення відповідальності (ресурси, в тому числі людські, виробничі процеси, інформація); встановлення зони відповідальності за заплановані результати, виражені у конкретних показниках; визначення правочинів, якими наділяється підрозділ для досягнення результатів (затвердження та подання на затвердження, погодження, підтвердження, контроль). В теорії процесного управління існує термін «власник бізнес-процесу», яким характеризують «персоніфікацію відповідальності за хід та результат бізнес-процесу шляхом визначення його власника.

Метод організаційного моделювання є розробкою формалізованих математичних, графічних, машинних та інших відображень елементів організаційної структури. Такі змінні та їх взаємозв'язок у моделі як повноваження та відповідальність, ієрархічні зв'язки та інші є базою для побудови, аналізу та оцінки варіантів організаційних структур [8].

Процес проектування організаційної структури управління повинен бути заснований на комбінуванні описаних вище методів. На стадіях композиції та структуризації найбільш прийнятними є метод структуризації цілей, експертно-аналітичний метод та аналіз організаційних прототипів.

Додаткові формальні методи мають бути використані для організації поглибленого вивчення окремих форм та підсистем, механізмів регламентації.

Для проектування нових організаційних структур переважно використовуються формально-аналітичні методи та моделі, вдосконалення структур управління діючих організацій - методи діагностики та експертного обстеження організаційної системи.

При вирішенні організаційної проблеми, яка виникнула, вибір методу залежить від конкретних умов: характеру і масштабів проблеми, можливостей щодо відповідного дослідження, повноти інформації, кваліфікації розробників системи, тимчасових обмежень термінів подання рекомендацій та інших.

1.2. Методичні підходи формування організаційного механізму управління підприємством

В умовах сьогодення перед управлінцями постає важливе завдання, яке полягає у розробці дієвого механізму з управління діяльністю підприємства. Цей механізм дозволить зберігати, укріплювати позиції та стабільно розвиватись організації на ринку, а також оперативно реагувати на тенденції та зміни зовнішнього середовища.

У зв'язку з високим конкурентним середовищем, розвитком маркетингової політики, нестабільності політичної ситуації керівники підприємств змушені займатись реконструкцією організаційного механізму таким чином, щоб забезпечити підприємству стабільну та збалансовану фінансово-господарську діяльність.

Отже, стає очевидним, що для якісного функціонування організаційного механізму необхідна перебудова його структури та змісту, а також впровадження його складових елементів до сучасних умов господарювання.

У економічній теорії поняття «механізм» використовується разом із словами «економічний», «господарський», «організаційний» та інших. У цьому ці поняття асоціюються з управлінням.

При використанні поняття «механізм» передбачається створення такої системи (економічної, господарської, організаційної), яка забезпечує постійний вплив, що керує, спрямоване на забезпечення певних результатів діяльності.

Сьогодні не має однозначного визначення поняття «організаційний механізм управління діяльністю підприємства». Різні автори визначають його, в якості комплексного процесу, що відбувається в організації; як норми та правила, що створені в організації та діють відповідно в її межах; як етапи життєвого циклу підприємства. Варто зазначити, що організаційний механізм може розглядатися у розрізі напрямку діяльності, а саме:

- 1) конкурентоздатності підприємства;
- 2) бюджетування;
- 3) економічної та фінансової діяльності організації та ін.

Отже, провівши узагальнення вищезазначеного поняття «організаційний механізм» можна сформулювати його наступним чином, а саме, як є систему методів, способів та прийомів формування та регулювання відносин об'єктів з внутрішнім та зовнішнім середовищем. Поняття організаційних механізмів пов'язується з об'єктивністю дії тектологічних та економічних законів, закономірностей та принципів, що становлять їх основу та сутність і є засобом забезпечення необхідних результатів. На рис. 5.1 наведено особливості організаційних механізмів, які спровоковані характером дій відповідно до організації управління [33].

Таким чином, дії з організації управління можна як формують, що впорядковують і регулюють. Саме характер дій визначає ті методичні підходи, методи та прийоми, які є інструментами організаційних механізмів. Це, перш за все, методи поділу (розчленування) цілого на елементи та методи з'єднання (поєднання, комбінування), об'єднання. Перші широко представлені в організаційних механізмах графічними методами, методами структуризації, евристичними методами, способами оптимізації, матрицями взаємозв'язків та залежностей та ін., другі - мережним методом планування та управління,

функціонально-вартісним аналізом, методами оптимізації рішень, графічними та евристичними методами.



Рис. 1.5 Характер дій по відношенню до формування системи управління на підприємстві [38]

Отже, універсальними складовими організаційних механізмів є методи та способи з'єднання та роз'єднання елементів системи та поєднання їх з іншими системами. У цьому результативність цих процесів то, можливо різною. Вона залежить від властивостей елементів: активностей та опорів, які відбивають їх стосунки (їхню реакцію на з'єднання та роз'єднання).

Розглядаючи сутність та зміст організаційного механізму, на нашу думку, можна виділити у них три частини: 1) об'єкт підбору, 2) фактори підбору та 3) базис підбору.

Отже, першою складовою є об'єкт підбору. При цьому об'єкт є те, що піддається підбору, тобто те, що формується шляхом підбору. Як об'єкт виступає

організація та її підрозділи (складові); система управління підприємства та її елементи.

Система управління як об'єкт має специфічні особливості, які повинні враховуватись при розробці механізму її формування, характеристика яких наведена на схемі рисунку 1.6 [7].



Рис. 1.6 Характеристика специфічних особливостей, які повинні враховуватись при розробці механізму формування системи управління на підприємстві [9]

Друга складова включає чинники підбору, тобто те, що має позитивний або негативний вплив на об'єкт. Керуюча система в якості «об'єкта підбору» має свої особливості, що визначаються факторами, які варто враховувати при здійсненні дій стосовно з'єднання або роз'єднання існуючих елементів. Це може бути внутрішньо-системні елементи та позасистемні фактори.

Внутрішньо-системні фактори характеризуються особливостями об'єкта підбору. Для керуючої системи цими факторами виступають вимоги та склад

системи управління, які є елементами системи. Відомо, що технічні засоби управління потребують належних знань та умінь виконавців. Функціональний склад відділів системи управління необхідно забезпечувати кваліфікаційними працівниками, а також мати співвідношення між керівниками та виконавцями та ін.

Позасистемні чинник прийнято поділяти на внутрішні та зовнішні. Про внутрішні чинники можна сказати, що вони характеризуються особливостями організації, в котрій діє управлінська система. Мова йде, про організаційні та правові форми функціонування організації, вид корпоративної схеми, форма внутрішньої інфраструктури, рівень внутрішньо-організаційної спеціалізації виробничих відділів тощо.

Зовнішні чинники відображають точки взаємодії об'єкта підбору з іншими управлінськими системами. Ці чинники характерні для об'єкту підбору наступних сегментів довкілля: трудового, наукового, технічного, виробничого, ресурсного, сировинного, паливного, енергетичного, інфраструктурного. Важливого значення в умовах ринкової економіки набувають чинники державного впливу, а саме митна система, цінова політика, система оподаткування та ін.

Існує третій елемент організаційного механізму, як базис підбору. Від нього залежить збереження або ліквідація об'єкта, тобто визначається вірогідність функціонування системи у наявних умовах. До поняття базису прийнято відносити рівень відносин економічного характеру у країні, стан розвитку технічного виробництва в той чи іншій галузях промисловості, рівень науки та техніки у державі, характер економічної політика у країні, рівень конкурентоздатності підприємства та ін.

Усі дії щодо формування, впорядкування та регулювання об'єкта повинні узгоджуватися, поєднуватися з концептуальною моделлю об'єкта, базисом та факторами підбору. Можна розрізнити три рівні узгодження. Основою виділення їх служать, на нашу думку, три принципи поєднання:

- принцип сумісності;
- принцип відповідності;

– принцип співвідносності.

Основним є принцип сумісності. Він визначає найголовніше – можливість дієздатності системи в існуючих умовах. У цьому існуючі умови визначаються базисом підбору.

Дієздатність системи управління визначається можливістю виконувати головну функцію щодо постановки та обґрунтування стратегічної місії підприємства, її довгострокових та короткострокових цілей та завдань, а також шляхів та способів їх досягнення.

Дієздатність керуючої системи можлива за умови поєднання її з характером економіки та рівнем розвитку економічних відносин у країні, з правовим та організаційним статусом підприємств, при забезпеченні можливості системи передбачати та випереджати, сприймати та реагувати на впливи внутрішнього та зовнішнього середовища, а також за відповідністю системи управлінням досягненням техніки, організації та соціології в галузі управління.

Таблиця 1.1

Сумісність системи управління підприємства з внутрішніми та зовнішніми умовами [1]

Об'єкт сумісності	Перелік характеристик, які використовуються для встановлення сумісності
Держава	<ol style="list-style-type: none"> 1. Економічна система держави. 2. Характеристика економічних відносин. 3. Система державного регулювання 4. Ступінь свободи підприємства в управлінні сферами діяльності
Зовнішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стан ринків (наповненість, стабільність). 2. Характер конкуренції на ринках та конкурентоспроможності, статус підприємства. 3. Ступінь доступності предметів матеріально-технічного забезпечення. 4. Ступінь стабільності умов матеріально-технічного постачання в даний час й у перспективі. 5. Фактори та засоби забезпечення науково-технічного розвитку підприємства. 6. Стан ринків трудових ресурсів. 7. Можливості забезпечення підвищення кваліфікації персоналу.
Об'єкт управління (підприємства)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Організаційно-правова форма, статус підприємства. 2. Сфери діяльності.

	3. Виробничий та регіональний склад підприємства. 4. Динамізм розвитку. 5. Тип підприємства.
Концептуальна модель системи управління	1. Відповідність складу та характеру системи управління (її елементів(концептуальній моделі системи управління). 2. Взаємозв'язки та взаємодія елементів системи управління.

У таблиці 1.1., наведено приблизний перелік показників, які можна використовуватиме встановлення сумісності управляючої системи підприємства із внутрішніми і зовнішніми умовами функціонування.

Принцип відповідності визначає ступінь дієздатності системи управління, її результативність. Якщо першому етапі формування системи управління з позицій принципу сумісності встановлюються схеми корпоративного управління, вид організаційної структури управління (ОСУ), обґрунтовуються рівні управління, склад служб в ОСУ, то другий етап із позицій принципу відповідності деталізуються завдання формування, обґрунтовуються склад органів (комітети, комісії) стратегічного управління, служб функціонального управління, схем управління виробничими відділеннями Для встановлення ступеня відповідності доцільно використовувати параметри факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, внутрішньосистемних та позасистемних.

Третій принцип формування управління - принцип співвідносності дозволяє встановити необхідні кількісні значення параметрів системи, що управляє. Наприклад, такі параметри, як: чисельність, професійний та кваліфікаційний склад працівників структурних підрозділів, норми керованості, кількість необхідних засобів оргтехніки та обчислювальної техніки за видами та підрозділами, контингенти підготовки кадрів та підвищення кваліфікації.

Стійкість результатів підбору та тривалість дієздатності сформованої системи управління залежить від періодів розвитку та характеру зміни середовища. Середовище може змінюватись шляхом повільного чи швидкого еволюційного розвитку (суспільних відносин економіки, темпів технічного розвитку) або шляхом революційних перетворень. При цьому, чим консервативніша позасистемна і внутрішньо-системна обстановка, тим триваліша

дієвість підбору і тим більш завершеним виходить відповідність форм, що виробляються з цією обстановкою. І що важливо відзначити: найвищий ступінь відповідності даному середовищу означає невідповідність будь-якому іншому середовищу.

Принципи підбору елементів систем визначають методи організаційних механізмів. Необхідність забезпечення сумісності, відповідності та співвідносності вимагає на кожному етапі формування систем розчленування її на елементи, а елементів на частини таким чином, щоб виявити сполучність чи не поєднуваність з базисом, внутрішньо-системними та зовнішніми факторами.

Ця обставина визначає широке використання методології формування нового об'єкта методів структуризації, декомпозиції, десеєгування. Ускладнення об'єктів управління, їх зв'язків та взаємодій з об'єктами довкілля зажадали використання таких методичних підходів вирішення організаційних питань, які, ґрунтуючись на методах розчленування проблем на елементи, включають до свого складу цілий арсенал способів та прийомів.

1.3. Особливості використання організаційного механізму управління персоналом на підприємствах

Якість управлінської діяльності в галузі туризму залежить, насамперед, від особливостей використання організаційного механізму управління персоналом на підприємствах. Організаційна робота відноситься до видів людської діяльності, яка потребує специфічних якостей, які характеризують ту чи іншу особу професійно придатною або не придатною до роботи як керівника, менеджера, спеціаліст туристичного бізнесу. Під фаховою спеціалізацією мається на увазі рівень відповідності кандидата на заміщення вакантної посади, який визначається сукупністю вимог в організації для даної посади.

Встановлено, що діяльність менеджера підприємства сфери туризму визначається відповідними процедурними правилами, має певну технологію, яка

підкріплюється відповідною кадровою спроможністю. Управління персоналом туристичного підприємства - багатогранний та складний процес.

Ключовим складником системи організаційного механізму управління персоналом є кадровий персонал, який виступає як об'єктом, так і суб'єктом управління. Головною особливістю управління персоналом є можливість кадрів виступати одночасно виступати об'єктом і суб'єктом управління. Варто розуміти, що управління персоналом це процес добору та підготовки, оцінки і безупинного відтворення кадрів, який спрямований на їх раціональне використання та підвищення ефективності послуг туризму. Предметом управління персоналом є вивчення взаємовідносин працівників у процесі виробництва з точки зору найбільш ефективного використання їх можливостей та потенціалу в умовах функціонування туристичної організації як конкретної організаційної системи. Головно метою управління персоналом є поєднання професійного навчання кадрів, постійне підвищення рівня кваліфікації та мотивації співробітників для посилення їх професійних якостей, які дозволять ефективно вирішувати будь-які завдання, що зумовлені високими вимогами ринку туристичних послуг.

Основними елементами системи управління персоналом підприємств сфери є визначені підсистеми, головна функція яких є забезпечення напрямів, етапів, видів та форм роботи кадрів. Для розгляду кожного з елементів необхідно уточнити понятійний апарат, що використовується. Персонал підприємств туристичного бізнесу може складатися з постійних та тимчасових робітників, які в свою чергу надають кваліфіковану та некваліфіковану працю. Поняття «кадри» складається зі штатного складу працівників туристичних підприємств, що розподіляються на наступні групи: управлінський персонал та рядові працівники.

До рядових працівників належать працівники, які безпосередньо займаються створенням матеріальних цінностей або роботами з надання різних видів послуг. Працівники умовно розподіляються на основних і допоміжних, співвідношення яких є важливим аналітичним показником ефективності діяльності туристичного підприємства, оскільки зі зростанням автоматизації і механізації бізнесових процесів роль останніх зростає [42]. До кадрів управління

належать робітники, що виконують або сприяють виконанню конкретних управлінських функцій. Кадри управління можна розподілити на три основні групи: керівники, що спрямовують, координують і стимулюють діяльність учасників підприємств; спеціалісти, що надають кваліфіковану допомогу керівникам під час аналізу і вирішення питань щодо розвитку туристичного підприємства; допоміжні робітники, що здійснюють технічне й інформаційне обслуговування апарату.

Процес управління персоналом означає, по-перше, постановку завдань та визначення цілей підприємства, а також першочергових напрямів роботи з персоналом, постійне їх вдосконалення; по-друге, визначення засобів, форм і методів здійснення намічених цілей, організацію роботи з виконання прийнятих рішень, координування та здійснення контролю виконання поставлених заходів. Загальна система роботи персоналу формується з наступних підсистем: аналізу, планування та прогнозу. Кадрова політика представляє собою єдину кадрову стратегію, різні види та стиль проведення кадрової роботи, можливості щодо наявного людського потенціалу. З токи зору управлінського персоналу вищої ланки, кадрова політика є невід'ємною частиною виробничої та управлінської політики підприємства. Головна ціль кадрової політики, це створення висококваліфікованого та відповідального колективу, який буде складатися з односторонців в масштабах всієї туристичної організації.

Головним засобом управління, який використовується при роботі з кадрами підприємств галузі туризм становить планування. В першу чергу, кадрове планування має відповісти на наступні питання: яка кількість працівників необхідна, якої кваліфікації та в яких підрозділах; яким чином можна збільшити необхідний персонал та скоротити той, в якому не має потреби, з огляду на соціальний стан в сфері зайнятості; як найбільш ефективно використовувати наявний персонал у відповідності до їх спроможностей та кваліфікації; завдяки яким методам можна позитивно сприяти на розвиток професійних якостей персоналу для виконання фахових видів праці; скільки необхідно витратити коштів на утримання персоналу та заплановані кадрові заходи [44].

Існує різниця між малими, середніми та великими підприємствами туристичної галузі, а саме обсяг їх виробничого та кадрового планування. Туристичне підприємство має можливість вибирати індивідуальну модель у відповідності з наявними потребами. Теоретичним та правовим базисом планування роботи кадрів є рішення уряду, які стосуються питань соціальної та економічних політики, а також результати з питань господарської діяльності у сфері пошуку, навчання та використання кадрів.

З практичної точки зору, основою планування роботи з персоналом є плани економічного та соціального розвитку організацій галузі туризму. Існують загальні принципи, які покладені в основу планування і прогнозування кадрової роботи, серед яких є: взаємозалежність економіки та політики країни; планування та прогнозування повинно мати науковий характер та бути безперервними; баланс ресурсів та потреб; об'єднання двох підходів до планування, а саме галузевого та територіального; комплексність і системність при розробці планів.

Необхідно мати на увазі, що кадрове планування може бути тільки тоді ефективним, коли воно повністю інтегроване в процес загального планування туристичної організації. Мова йде про цілі підприємства, кадрову стратегію підприємства, на основі якої буде ґрунтуватися кадрова політика; створення умов для професійного посадового та фахового зросту працівників; забезпечення кадрового розвитку з метою виконання нових робіт з урахуванням постійно мінливого туристичного клімату.

Кадрові цілі визначаються як конкретні цілі туристичної організації та кожного працівника, які витікають з кадрової стратегії організації; цілі туристичних підприємств повинні бути максимально зближені з індивідуальними цілями працівників даного підприємства.

Кадрові завдання – це забезпечення відповідною кількістю із відповідною кваліфікацією необхідним персоналом, який потрібен для забезпечення реалізації поставлених цілей туристичного підприємства [30].

Кадрові заходи мають на меті розробку планів, що забезпечать реалізацію всіх цілей підприємств туризму та кожного співробітника зокрема, а також визначення необхідної кількості коштів на їх реалізацію.

В умовах постійної та жорсткої конкуренції туристичне підприємство постійно знаходиться у пошуку засобів внутрішньої ефективності. Для здійснення кроків в цьому напрямку необхідно підкріплювати свої практичні дії науково обґрунтованими теоріями керування персоналом. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємств на ринку туризму варто забезпечити високий рівень якісного та кількісного виконання праці керівником або підлеглим. У цьому разі, конкурентоспроможність розуміється як комплекс умов, в яких знаходиться персонал, що відрізняються від вже існуючих туристичних організацій.

Однією з найважливіших компонентів вдосконалення системи мотивації працівників для підприємства, зокрема і управлінського персоналу, є поліпшення системи оплати праці. У цій галузі може бути необхідним розробити систему надбавок та преміальних за допомогою економічних методів мотивації праці.

Для повнішого задоволення особистих і колективних потреб, вирішення завдання підвищення ефективності надання послуг, конкурентоспроможності туристичної послуги, що формується, працівників підприємства потрібно поставити в такі умови, які спонукатимуть їх нарощувати високоефективну техніку, покращувати використання наявних у підприємства туристичних ресурсів. І тому механізм матеріального стимулювання доцільно будувати на науково обґрунтованих критеріях оцінки діяльності туристичного підприємства, структурних підрозділів. Тобто необхідно використовувати показники, що відбивають кінцевий господарський ефект праці кожного колективу.

До основних заходів щодо інформаційно-програмного забезпечення управлінської діяльності належить система управління персоналом, фактично зосереджена у функціях одного спеціаліста відділу з управління персоналом.

Оцінка якості працівників ведеться укрупнено виходячи із соціально-демографічної структури трудового колективу туристичного підприємства.

Чисельність персоналу управління має бути аналітично обґрунтована виходячи із запроєктованого складу й обсягу робіт або укрупнено визначена по нормативах чисельності і нормах керованості. При цьому варто враховувати той факт, що найбільшу продуктивність забезпечують працівники визначеної вікової групи, тому трудовий потенціал деякою мірою залежить від того, яка їх питома вага у загальній чисельності працюючих. На підставі цих розрахунків можна судити про те, наскільки привабливим підприємство є для працівників, що забезпечують високу продуктивність праці. З урахуванням цього визначення необхідної кількості працівників прямо позначається на ефективності управлінської праці. Воно складається з інвентаризації, раціоналізації і регламентації трудових процесів щодо здійснення управлінських функцій. Звідси випливає, що ефективність діяльності туристичних підприємств галузі туризму відносно менеджменту персоналу досягається:

- правильним вибором співробітників (їх фаховою, духовною і фізичною придатністю);
- зберіганням зацікавленого в досягненні цілей підприємства штату співробітників (низькою плинністю кадрів);
- методами оплати, що влаштовують усіх, і стимулювання праці і значимих заходів щодо соціального захисту кожного члена трудового колективу; притягненням співробітників до управління.

Визначені чинники служать достатньо потужним мотивуючим механізмом ефективної праці та професійного росту. Вони дають змогу кожному співробітнику визначити свої можливості і потреби в напрямі кадрового просування. Кар'єра працівників повинна розглядатися як найважливіший соціально-економічний результат управління персоналом. Планування кар'єри співробітників - найбільш значимий структурний елемент у його системі, тому що він містить у собі множину інших елементів. Це й добір кадрів, й їх профорієнтація та адаптація, й розміщення на робочих місцях, а також навчання персоналу, оцінка його трудової діяльності й на цій основі - підвищення або зниження в посаді, зміни в системі управління, структурі зайнятості загалом.

Висновки до розділу 1:

- виявлено сучасне ринкове середовище, в якому функціонують підприємства будь-якої галузі, робить актуальним питання – що підвищення ефективності роботи компанії, що значною мірою визначається організованістю системи управління, яка залежить від чіткої структури компанії та дії всіх складових елементів в залежності від вектору обраної мети, а також своєчасністю адаптації організаційної структури до умов, що змінюються;

- доведено, що збільшення кількості складових елементів у структурі управління організації неодмінно призводить до швидкого збільшення кількості та складності зв'язків, які виникають під впливом прийнятих управлінських рішень. Як наслідок, в сучасних умовах це може стримувати процес розвитку організації та погіршувати якість функціонування управлінням організацією;

- поняття «організаційний механізм» можна сформулювати його наступним чином, а саме, як є систему методів, способів та прийомів формування та регулювання відносин об'єктів з внутрішнім та зовнішнім середовищем;

- універсальними складовими організаційних механізмів є методи та способи з'єднання та роз'єднання елементів системи та поєднання їх з іншими системами. У цьому результативність цих процесів то, можливо різною. Вона залежить від властивостей елементів: активностей та опорів, які відбивають їх стосунки (їхню реакцію на з'єднання та роз'єднання);

- дієздатність системи управління визначається можливістю виконувати головну функцію щодо постановки та обґрунтування стратегічної місії підприємства, її довгострокових та короткострокових цілей та завдань, а також шляхів та способів їх досягнення;

- дієздатність керуючої системи можлива за умови поєднання її з характером економіки та рівнем розвитку економічних відносин у країні, з правовим та організаційним статусом підприємств, при забезпеченні можливості системи передбачати та випереджати, сприймати та реагувати на впливи внутрішнього та зовнішнього середовища, а також за відповідністю системи управлінням досягненням техніки, організації та соціології в галузі управління;

- якість управлінської діяльності в галузі туризму залежить, насамперед, від особливостей використання організаційного механізму управління персоналом на підприємствах. Організаційна робота відноситься до видів людської діяльності, яка потребує специфічних якостей, які характеризують ту чи іншу особу професійно придатною або не придатною до роботи як керівника, менеджера, спеціаліст туристичного бізнесу;

- процес управління персоналом означає, по-перше, постановку завдань та визначення цілей підприємства, а також першочергових напрямів роботи з персоналом, постійне їх вдосконалення; по-друге, визначення засобів, форм і методів здійснення намічених цілей, організацію роботи з виконання прийнятих рішень, координування та здійснення контролю виконання поставлених заходів. Загальна система роботи персоналу формується з наступних підсистем: аналізу, планування та прогнозу;

- виявлено, що з практичної точки зору, основою планування роботи з персоналом є плани економічного та соціального розвитку організацій галузі туризму. Існують загальні принципи, які покладені в основу планування і прогнозування кадрової роботи, серед яких є: взаємозалежність економіки та політики країни; планування та прогнозування повинно мати науковий характер та бути безперервними; баланс ресурсів та потреб; об'єднання двох підходів до планування, а саме галузевого та територіального; комплексність і системність при розробці планів.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТА «4 СЕЗОНА»

2.1. Оцінка економічної діяльності ТА «4 Сезона»

Туристичне агенство «4 Сезона» здійснює турагентську діяльність. Під нею розуміють реалізацією сформованих туроператором туристичних продуктів. Тобто, туристична фірма, бронюючи тури у туроператора, пропонує специфічну послугу покупцеві, або виконує посередницькі функції за винагороду, що надається туроператором. Туристичне агенство було створено з метою підвищення обслуговування населення міста Маріуполь та в цілому Донецької області.

На сьогоднішній день, діяльність туристичного агента, який займається виключно реалізацією туристичних послуг, ліцензуванню не підлягає, тому в турфірми «4 Сезона» вона відсутня. Це пов'язане із ЗУ «Про затвердження Ліцензійних умов провадження туроператорської та турагентської діяльності», який втратив чинність з 10.07.2013 та не діє з 13.09.2013 року. Сьогодні порядок ліцензування туроператорської діяльності регулює ЗУ «Про затвердження Ліцензійних умов провадження туроператорської діяльності», який набув чинності 11.11.2015 року. Туроператор може здійснювати як туроператорську, так і турагентську діяльність.

Структура управління туристичної агенції ТА «4 Сезона» є функціональною структурою управління. Переваги функціональної структури управління можна звести до наступному:

- висока компетентність фахівців, які відповідають за виконання конкретних функцій; спеціалізація підрозділів на виконанні певного виду управлінської діяльності, ліквідація дублювання у виконанні завдань керування окремими службами;
- звільнення лінійних менеджерів від вирішення багатьох спеціальних питань та розширення їх можливостей з оперативного управління виробництвом;
- створюється основа для використання в роботі, консультацій досвідчених фахівців, зменшується потреба у фахівцях широкого профілю.

Організаційна структура ТА «4 Сезона» представлена у вигляді рис.2.1.



Рис. 2.1 Організаційна структура ТА «4 Сезона»

До недоліків цього виду організаційної структури управління можна віднести такі:

- порушення принципів повноправного розпорядження принципу єдиноначальності;
- тривалу процедуру прийняття рішень;
- труднощі підтримки постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами;
- зниження відповідальності виконавців за роботу, оскільки кожен виконавець отримує вказівки від кількох керівників;

- неузгодженість і дублювання вказівок і розпоряджень, які отримують виконавці «зверху»;
- кожен функціональний керівник та функціональний підрозділ ставлять свої питання на перше місце, недостатньо узгоджуючи їх із необхідністю досягнення поставлених перед компанією цілей;
- відсутність порозуміння та єдності дій між функціональними службами.

Функціональна структура управління підприємством підходить для даної фірми, так як виконує неважкі виробничі процеси у відсутності коопераційних зв'язків між підприємствами.

Директор ТА «4 Сезона» виконує такі обов'язки:

- керує відповідно до чинного законодавства господарську та фінансово-економічну діяльність турагентства, несучи всю
- повноту відповідальності за наслідки прийнятих рішень, безпеку та ефективне використання майна турагентства, а також фінансово-господарські результати його діяльності;
- здійснює керівництво розробкою поточних та перспективних планів реалізації турпродуктів, вивченням обслуговуваних напрямків та обсягів послуг;
- вживає заходів щодо забезпечення турагентства кваліфікованими кадрами, раціонального використання та розвитку їх професійних знань та досвіду, створення безпечних та сприятливих для життя та здоров'я умов праці;
- контролює результати роботи, стан трудової дисципліни в турагентстві, і т.д.

В обов'язки представників туристичного відділу, відповідно до посадової інструкцією, входить: пропонувати клієнту існуючий вибір видів проведення відпочинку; консультація клієнта про особливості соціально-демографічних та природно-кліматичних умов місць відпочинку; надання туристу путівників, карт, схем тощо; укладання договорів на надання туристичних послуг; організація взаємодії з транспортними підприємствами, готелями та турагентствами.

Свій успіх і стабільне зростання туристичні агентства пов'язують великою мірою з правильно організованим маркетингом всіх рівнях. Найважливіша риса маркетингу - це певний спосіб мислення, підхід до прийняття рішень з позицій найповнішого задоволення вимог споживача, ринкового попиту. Без цього неможливо досягти високої якості, конкурентоспроможності туристичного продукту, закріплення позицій компанії на ринку. Маркетинговий відділ ТА «4 Сезона» здійснює багатопланову цілеспрямовану діяльність, що забезпечує вивчення ринку, налагодження комунікацій, підготовку вигідних пропозицій, організацію доставки послуг та успішний продаж турів, в наслідок чого формується база для стабільного економічного розвитку підприємства.

Основною метою щодо економічної ефективності ТА «4 Сезона» є отримання інформації про основні економічні показники його господарської діяльності, з допомогою яких визначається фінансовий стан підприємства, його прибутків і збитків. Існує велика кількість різних показників, що характеризують ефективність діяльності туристського підприємства. Використання та розрахунок даних показників дозволяє керівництву ТА «4 Сезона» ефективно планувати діяльність, розробляти стратегії розвитку задля досягнення поставлених цілей.

На ефективність діяльності ТА «4 Сезона» впливає безліч зовнішніх та внутрішніх факторів: економічних, соціальних, правових та ін. У зв'язку з цим, враховуючи також і те, що ефективність буває різних видів, для оцінки економічної ефективності підприємства використовується безліч показників. Вони утворюють певну систему показників, усередині якої дані показники впорядковані та розташовані певним чином, наприклад, у порядку узагальнюючих показників ефективності до приватних. У процес формування системи показників ефективності діяльності підприємства закладено принцип співвідношення кінцевого результату (доходу) та ефекту (прибутку) із використаними ресурсами.

Для аналізу економічної, фінансової маркетингової та збутової діяльності туристичного агентства «4 Сезона» вважаємо за необхідне дослідити показники виробничо-господарської діяльності підприємства за 2018-2020 рр. Для дослідження були вибрані наступні техніко-економічні показники, які

характеризують наявний стан підприємства: дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), податок на додану вартість, чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), валовий прибуток (табл. 2.1)

Аналізуючи наведені у таблиці 2.2 показники, можна зробити висновок, що дохід від реалізації продукції ТА «4 Сезона», у 2019 р. склав 1237,8 тис. грн., що на 33,3% більше за попередній рік, а у 2020 р. – 1375,5 тис. грн., що склало 111,12% від 2018 р.

Таблиця 2.1

Динаміка показників виробничо-господарської діяльності підприємства

ТА «4 Сезона» за 2018–2020 рр., [17]

Показники	2018	2019	2020	2019 у % до 2018	2020 у % до 2019
Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	928,4	1237,8	1375,5	133,33%	111,12%
Податок на додану вартість, тис. грн.	(16,8)	(19,8)	(26,7)	117,86%	134,85%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	911,6	1218,0	1348,8	133,61%	110,74%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	(780,9)	(1041,3)	(1090,5)	133,35%	104,72%
Валовий прибуток, тис. грн.	130,7	176,7	258,3	135,20%	146,18%
Рентабельність, %	14,34%	14,51%	19,15%	101,19%	132,00%
Адміністративні витрати, тис. грн.	(42,8)	(57,0)	(82,1)	133,18%	144,04%
Фінансові результати від звичайної діяльності до податкообкладання, тис. грн.	44,8	47,1	198,9	105,13%	422,29%
Фінансові результати від звичайної діяльності: прибуток, тис. грн.	42,4	43,7	162,3	103,07%	371,40%
Чистий прибуток, тис. грн.	42,4	43,7	162,3	103,07%	371,40%

Чистий прибуток, виріс з 43,7 тис. грн. у 2019 р. (що склало 3,07% від рівня 2018 р.) до 162,3 тис. грн. і зріс, таким чином, майже в чотири рази. Такий ріст обумовлений успішною піар компанією. Собівартість продукції у 2020 р. виросла тільки на 5%.

Дані про стан активів підприємства ТА «4 Сезона» за основними показниками (стан та динаміка змін власного та статутного капіталів, необоротних та оборотних активів) за 2018 – 2020 рр. надані в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка активів підприємства ТА «4 Сезона» за основними техніко – економічними показниками за 2018 – 2020 рр. [17]

Показники	2018	2019	2020	2019 у % до 2018	2020 у % до 2019
Власний капітал, тис. грн.	763,4	572,7	913,6	75,02%	159,53%
Статутний капітал, тис. грн.	106,4	79,8	125,2	75,00%	156,89%
Необоротні активи, тис. грн.	467,7	359,6	536,4	76,89%	149,17%
Оборотні активи, тис. грн.	386,5	278,4	496,2	72,03%	178,23%

Власний капітал підприємства, як і статутний, збільшувався в останній рік в аналізованому періоді, вирівнявши деяке зниження в 2019 році. З рівня 572,7 тис. грн, що склало тільки 75% в порівнянні з попереднім збільшився на 60% у 2020р.

Прибутки зросли вище ніж собівартість продукції, що свідчить про збільшення маржі турів, але в довгостроковому періоді така стратегія може зашкодити розвитку підприємства з посилюючою конкуренцією. Приріст валового прибутку у 2019 р., від 2018 р. склав 35,2% і 46,18% у 2020 р. від 2019 р. Як і інші показники фінансового стану підприємства, рівень приросту прибутку теж збільшився, що показує успішний рік, зокрема, маркетингового управління, бо діяльність підприємства тісно з ним пов'язана.

Адміністративні витрати підприємства зросли й склали, відповідно, 42,8 тис. грн. у 2018 р., 57 тис. грн. у 2019 р. і 82,1 тис. грн. у 2020 р. Темп їх

приросту збільшився з 33,18% до 44,04% , що є наслідком збільшення навантаження на кадровий склад і разом з тим збільшення заробітної платні.

За даними таблиці 2.1. та 2.2., є очевидним, що туристична фірма «4 Сезона» є фірмою, що динамічно розвивається. Щорічне збільшення виручки Чистий прибуток, виріс з 43,7 тис. грн. у 2019 р. (що склало 3,07% від рівня 2018 р.) до 162,3 тис. грн. і зріс, таким чином, майже в чотири рази., викликане збільшенням обсягів продажів, свідчить про сприятливої репутації, як серед постійних клієнтів, так і серед потенційних покупців. Завдяки таким обсягам продажів турфірма зарекомендувала себе перед туроператорами як надійний посередник у продажу турпродуктів, чим забезпечила собі не тільки велику комісію, а й гнучку систему знижок, що дозволяє задовольнити будь-якого споживача.

Високий рівень собівартості у розмірі 90% пояснюється специфікою діяльності туристичних агенцій, оскільки від первісної вартості туру, агентству належить лише комісійна винагорода від постачальника туристського продукту. Звідси і низькі значення рентабельності продажів та чистої рентабельності. Розмір чистого прибутку в турагенства несутимірний з величиною виручки.

2.2. Аналіз складових елементів формування організаційного механізму управління ТА «4 Сезона»

Вплив туризму економіку ґрунтується на оцінці рівня витрат туризму. В даний час розвиток туризму в Україні стримується комплексом факторів: низьким професіоналізмом, високим оподаткуванням, економічною нестабільністю і т. д. Проте, за прогнозами фахівців, наша країна може увійти до числа регіонів, найбільш популярних серед туристів.

Діяльність ТА «4 Сезона» здійснюється з урахуванням дії множини факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище визначає ринкові умови функціонування. При цьому слід враховувати кон'юнктуру ринку, дію мультиплікативних процесів, особливості ринкових

відносин, використовувати монопольну та диференціальну ренту при формуванні та реалізації стратегії.

Внутрішнє середовище визначає умови функціонування фірми, пов'язані з підвищенням її ефективності, при цьому виникає необхідність вирішення завдань адаптації туристичних підприємств до змін у зовнішньому середовищі шляхом налаштування механізму функціонування підприємства.

Найважливішою складовою реалізації основної мети фірми є розробка варіантів стратегії функціонування. У основу стратегії туристичних підприємств закладено аналіз конкуренції у галузі, у своїй може бути використана модель п'яти сил конкуренції, запропонована М. Портером. Він виділив такі фактори [27]:

- проникнення нових конкурентів;
- загроза появи на ринку товарів-замінників;
- конкурентні сили з боку споживачів;
- конкурентна перевага постачальників;
- конкуренція серед існуючих компаній.

Вказані фактори було враховано при розробці стратегій розвитку ТА «4 Сезона». Найбільш інтенсивною є конкуренція між компаніями всередині галузі, яка проявляється у боротьбі за величину ринкової частки, оскільки цей параметр визначає стан підприємства у довгостроковому періоді:

Конкуренція між організаціями галузі (1) ТА «4 Сезона» має трьох основних конкурентів, серед яких Туристичне агентство «Фламінго», Туристична фірма «SunTOUR» та Туристический Салон Ніна-Вояж (Nina-Voyage). В даний час основним конкурентом є Бюро подорожей Туристический Салон Ніна-Вояж (Nina-Voyage), яке може запропонувати «гарячі путівки» нижчої якості, але і за низькою ціною.

Загроза появи послуг - замінників (2) – на досліджуваному ринку загроза появи послуг - замінників малоімовірна, т.к. цей вид послуги досить специфічний і немає послуг замінників.

Загроза появи нових конкурентів (3) – за рахунок того, що даний ринок швидко розвивається, вийти на нього не так складно, скільки можливість виходу

залежатиме від відносин з потенційними споживачами послуг. Якщо компанії вдасться налагодити довірчі, стабільні та взаємовигідні відносини із споживачами послуг, вона зможе досить швидко зайняти гідне місце на ринку. Тому за умови швидкого реагування – загроза появи нових конкурентів невисока.

Сила позиції постачальників (4) – ТА «4 Сезона» досить незалежне від постачальників, адже працює з багатьма організаціями безпосередньо, тому вони мають достатній несуттєвий вплив на діяльність організації.

Сила позиції покупців (5) – споживачами галузі переважно є фізичні особи, які здатні надавати сильний впливом геть функціонування організації. Як правило, споживачі готові заплатити досить високу ціну за високу якість обслуговування. Головне тут – задовольнити повною мірою потреби клієнтів, тому позиції споживачів дуже впливають на цю галузь.

Перелік факторів мікросередовища, що впливають на ТА «4 Сезона», представлений у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Перелік факторів мікросередовища

Конкуренти	Постачальники	Споживачі	Нові учасники ринку	Товари замітники
Сучасна економічна ситуація, яка характеризує прихід нових конкурентів як низький	Налагоджена технологія роботи з стороною, що приймає	Хороша репутація	Низькі вхідні бар'єри в галузь	Самостійний туризм

Таким чином, фактори мікросередовища надають безпосередній вплив на компанію більшою чи меншою мірою: вплив конкурентів несуттєво, існує налагоджена технологія роботи з приймаючої сторони, хороша репутація компанії

має великий вплив на туристичну компанію, досить низькі вхідні бар'єри несуть досить великий вплив на появу нових учасників ринку; до товарів замінникам у цьому дослідженні було віднесено самостійний туризм.

У кожному конкретному випадку вибір конкурентної стратегії залежить від особливості стану та еволюції структури галузі, потреб покупців, балансу попиту та пропозиції у цій галузі. Для вироблення стратегії необхідно оцінити ступінь привабливості галузі з погляду довгострокової прибутковості, фактори, що визначають конкурентне становище підприємств усередині галузі.

На основі структурного аналізу привабливість галузі є фактором прибутковості фірми. Спільне вплив п'яти конкурентних сил визначає прибутковість фірми, оскільки вони впливають ціни, витрати та інвестиції, т. е. складові прибутковості фірми. Структурні зрушення змінюють загальний та відносний вплив конкурентних сил і можуть впливати на її прибутковість. Фірма може формувати структуру та змінити привабливість галузі. Кожна галузь унікальна, і кожен із п'яти факторів впливає на неї по-своєму. Аналіз у межах п'яти факторів дозволяє фірмі бачити складнощі, виділити важливі фактори та ідентифікувати відповідні стратегічні інновації для галузі.

Основна мета аналізу внутрішнього середовища – це визначення сильних та слабких сторін підприємства. Сильні сторони – це внутрішні чинники, які найімовірніше сприятимуть ефективності роботи фірми. Слабкі сторони – це внутрішні чинники, які найімовірніше перешкоджатимуть ефективній роботі організації.

Сильні сторони є базою, яку організація спирається на конкурентної боротьби і що вона має прагнути розширювати і зміцнювати. Слабкі сторони - це предмет пильної уваги з боку керівництва, яке має робити все можливе, щоб позбутися їх.

У таблиці 2.4, представлені сильні та слабкі сторони, їх оцінка, що впливають діяльність ТА «4 Сезона».

За результатами аналізу сильних та слабких сторін підприємства, серед сильних сторін можна виділити:

- 1) налагоджена технологія роботи з приймаючою стороною;
- 2) високий рівень обслуговування, якість обслуговування;
- 3) висока кваліфікація персоналу. Досвідчені менеджери з туризму, які добре знають сферу своєї діяльності;
- 4) компанія надає послуги з отримання віз;
- 5) надання додаткових послуг (оформлення залізничних квитків, автобусних та авіа-квитків, послуги з бронювання готельних номерів за прийнятними цінами).

Таблиця 2.4

Сильні та слабкі сторони ТА «4 Сезона»

Фактор	Вага фактору, у частках	Оцінка сили фактору	Зважена оцінка
Слабкі сторони			
1. Вузька продуктова лінійка (повільне відновлення асортименту послуг, пов'язане з санкціями)	0,20	5	1,00
2. Зниження обсягів продажу у весняно-зимовий період	0,20	5	1,00
3. Слабка рекламна підтримка	0,20	5	1,00
4. Обмежена кількість внутрішніх турів, ділових поїздок, шопінг-турів	0,20	5	1,00
5. Відсутність підприємства на зовнішньому ринку	0,10	4	0,40
6. Слабка притока нових клієнтів через специфіку компанії	0,10	4	0,40
Разом	1,00	28	4,80
Сильні сторони			
7. Налагоджена технологія роботи з приймаючою стороною	0,15	5	0,75
8. Високий рівень сервісу, якість обслуговування	0,15	5	0,75
9. Висока кваліфікація персоналу. Досвідчені менеджери з туризму, які добре знають сферу своєї діяльності	0,15	5	0,75
10. Компанія надає послуги з отримання віз	0,15	5	0,75
11. Надання додаткових послуг (оформлення залізничних квитків, авто та авіа квитків, послуги з бронювання готельних номерів за прийнятними цінами)	0,15	5	0,75
12. Розширення послуг	0,15	4	0,60

13. Використання налагоджених технологій	0,10	4	0,40
--	------	---	------

Серед слабких сторін виділяються: вузька продуктова лінійка (повільне відновлення асортименту туристичних продуктів, пов'язане з санкціями); зниження обсягів продажу у весняно-зимовий період; слабка рекламна підтримка

Система цілей розвитку підприємств турбізнесу включає виявлення причинно-наслідкових зв'язків між факторами, що впливають на ефективне функціонування підприємства, організаційно-економічного механізму для підвищення ефективності її діяльності.

SWOT-аналіз дозволяє визначити причини ефективної чи неефективної діяльності підприємства над ринком, це стислий аналіз маркетингової інформації, виходячи з якого робиться висновок у тому напрямі організація має розвивати свій бізнес. Результатом аналізу є розробка маркетингової стратегії чи гіпотези для подальшої перевірки [28].

Дії зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на діяльність ТА «4 Сезона», представлені у таблиці 2.5.

Сильні сторони ТА «4 Сезона» дозволяють йому зберігати гідні позиції, і свідчать, що компанія насамперед орієнтована задоволення потреб замовників. Для цього вже з моменту існування компанія веде строгу політику в галузі контролю якості, вкладає ресурси у навчання працівників.

Таблиця 2.5

Матриця SWOT-аналізу ТА «4 Сезона»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1 Налагоджена технологія роботи з приймаючою стороною.	1 Вузька продуктова лінійка (повільне відновлення асортименту туристичних продуктів, пов'язане з санкціями).
2 Високий рівень обслуговування, якість обслуговування.	2 Зниження обсягів продажу у весняно-зимовий період.
3 Висока кваліфікація персоналу. Досвідчені менеджери з туризму, які добре знають сферу своєї діяльності.	3 Слабка рекламна підтримка.
4 Компанія надає послуги з отримання віз.	4 Обмежена кількість внутрішніх турів, ділових поїздок, шопінг-турів.
5 Надання додаткових послуг (оформлення	

залізничних квитків, авто та авіо квитків, послуги з бронювання готельних номерів за прийнятним ціні).	
Загрози	Можливості
1 Падіння попиту реалізації послуг, зміна смаків споживачів. 2 Зниження курсу гривні призводить до збільшення вартості путівок, зростання ціни квитків, підвищення вартості віз. 3 Нестабільна загальна економічна ситуація у країні. 4 Зміна політичної ситуації та законодавства як в Україні так і у приймаючих країнах; 5 Зростання конкуренції.	1. Поступове зростання добробуту населення, зростання зарплат, що може призвести навіть до більшої зацікавленості населення послугами турфірми. 2. Збільшення частки ринку. 3 Вихід нові сегменти ринку, розвиток нових напрямів діяльності, розробка нових туристичних пропозицій. 4 Диверсифікація продуктової лінії з метою задоволення потреб більшої кількості клієнтів та зниження впливу сезонності. 5 Підвищення якості туристичних послуг

Для запобігання можливим загрозам ТА «4 Сезона» має постійно підвищувати як якість надання туристичних послуг, так і впроваджувати нові туристичні продукти.

SWOT-аналіз дозволяє визначити причини ефективної чи неефективної діяльності підприємства над ринком, це стислий аналіз маркетингової інформації, виходячи з якого робиться висновок у тому напрямі організація має розвивати свій бізнес. Результатом аналізу є розробка маркетингової стратегії чи гіпотези для подальшої перевірки [28].

Основна мета SWOT-аналізу – дослідження сильних та вразливих сторін підприємства. Повинен бути проведений аналіз потенційних загроз від факторів ззовні, пошук та визначення можливих шляхів розвитку фірми. Крім того, аналіз допомагає встановити зв'язки між цими складовими.

SWOT-аналіз є необхідним елементом досліджень, обов'язковим попереднім етапом при складанні будь-якого рівня стратегічних та маркетингових планів. Дані, отримані в результаті ситуаційного аналізу, є базовими елементами при розробці стратегічних цілей і завдань компанії.

Розробка стратегії функціонування турфірм на ринку турпослуг є однією з найважливіших та трудомістких функцій у системі управління. Ефективність функціонування турфірми залежить від ступеня обґрунтованості стратегії її діяльності на ринку турпослуг з урахуванням внутрішнього стану підприємства і реалій зовнішнього середовища, що змінюються, а також від обліку безлічі факторів, що впливають на процес формування стратегії підприємства. Формування стратегії діяльності турфірми включає такі процедури: формування цілей, розробка програми, розробка господарського портфеля, розрахунок проекту ціни турпослуг, формування стратегії ринку, здійснення договірних процесів на обслуговування, визначення рівня фінансових ресурсів для реалізації стратегії.

2.3. Дослідження системи управління персоналом ТА «4 Сезона»

Працевлаштування у ТА «4 Сезона» відбувається у повній відповідності до трудового законодавства України. У компанії діють різноманітні системи преміювання та мотивації персоналу, метою яких є формування системи винагород за індивідуальні результати.

У ТА «4 Сезона» відсутня посада менеджера з управління персоналом або служба управління персоналом. Функції управління персоналом у турагенції виконують адміністратори. Управління персоналом агентства з боку адміністратора часто розглядається у плані контролю за виконанням вимог трудової дисципліни, правил корпоративної культури, обслуговування клієнтів, створення та підтримки позитивного психологічного клімату в колективі.

Мотивації персоналу для ТА «4 Сезона» приділяють багато уваги. Адже, добре розуміють, що саме мотивація працівників – це один із найголовніших «двигунів» людської діяльності. Щоб правильно сформулювати механізм мотивації та розробити дійсно ефективно систему стимулювання, необхідно знати потреби підлеглих та використати всі можливості для створення таких умов, щоб у персоналу не виникало жодного бажання швидше знайти кращу роботу.

Якість управлінської діяльності в галузі туризму залежить, насамперед, від особливостей використання організаційного механізму управління персоналом на підприємствах. Організаційна робота відноситься до видів людської діяльності, яка потребує специфічних якостей, які характеризують ту чи іншу особу професійно придатною або не придатною до роботи як керівника, менеджера, спеціаліст туристичного бізнесу. Під фаховою спеціалізацією мається на увазі рівень відповідності кандидата на заміщення вакантної посади, який визначається сукупністю вимог в організації для даної посади.

Встановлено, що діяльність менеджера підприємства сфери туризму визначається відповідними процедурними правилами, має певну технологію, яка підкріплюється відповідною кадровою спроможністю. Управління персоналом туристичного підприємства - багатогранний та складний процес.

Основними елементами системи управління персоналом підприємств сфери є визначені підсистеми, головна функція яких є забезпечення напрямів, етапів, видів та форм роботи кадрів. Персонал підприємств туристичного бізнесу може складатися з постійних та тимчасових робітників, які в свою чергу надають кваліфіковану та некваліфіковану працю. Поняття «кадри» складається зі штатного складу працівників туристичних підприємств, що розподіляються на наступні групи: управлінський персонал та рядові працівники.

Процес управління персоналом означає, по-перше, постановку завдань та визначення цілей підприємства, а також першочергових напрямів роботи з персоналом, постійне їх вдосконалення; по-друге, визначення засобів, форм і методів здійснення намічених цілей, організацію роботи з виконання прийнятих рішень, координування та здійснення контролю виконання поставлених заходів. Загальна система роботи персоналу формується з наступних підсистем: аналізу, планування та прогнозу. Кадрова політика представляє собою єдину кадрову стратегію, різні види та стиль проведення кадрової роботи, можливості щодо наявного людського потенціалу. З токи зору управлінського персоналу вищої ланки, кадрова політика є невід'ємною частиною виробничої та управлінської політики підприємства. Головна ціль кадрової політики, це створення

висококваліфікованого та відповідального колективу, який буде складатися з однодумців в масштабах всієї туристичної організації [12].

Головним засобом управління, який використовується при роботі з персоналом підприємств галузі туризм становить планування. В першу чергу, кадрове планування має відповісти на наступні питання: яка кількість працівників необхідна, якої кваліфікації та в яких підрозділах; яким чином можна збільшити необхідний персонал та скоротити той, в якому не має потреби, з огляду на соціальний стан в сфері зайнятості; як найбільш ефективно використовувати наявний персонал у відповідності до їх спроможностей та кваліфікації; завдяки яким методам можна позитивно сприяти на розвиток професійних якостей персоналу для виконання фахових видів праці; скільки необхідно витратити коштів на утримання персоналу та заплановані кадрові заходи.

В умовах постійної та жорсткої конкуренції ТА «4 Сезона» постійно знаходиться у пошуку засобів внутрішньої ефективності. Для здійснення кроків в цьому напрямку необхідно підкріплювати свої практичні дії науково обґрунтованими теоріями керування персоналом. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємств на ринку туризму варто забезпечити високий рівень якісного та кількісного виконання праці керівником або підлеглим. У цьому разі, конкурентоспроможність розуміється як комплекс умов, в яких знаходиться персонал, що відрізняються від вже існуючих туристичних організацій.

Однією з найважливіших компонентів вдосконалення системи мотивації працівників для ТА «4 Сезона», зокрема і управлінського персоналу, є поліпшення системи оплати праці. У цій галузі може бути необхідним розробити систему надбавок та преміальних за допомогою економічних методів мотивації праці.

Звідси випливає, що ефективність діяльності туристичних ТА «4 Сезона» відносно менеджменту персоналу досягається:

- правильним вибором співробітників (їх фаховою, духовною і фізичною придатністю);

- зберіганням зацікавленого в досягненні цілей підприємства штату співробітників (низькою плинністю кадрів);

- методами оплати, що влаштовують усіх, і стимулювання праці і значимих заходів щодо соціального захисту кожного члена трудового колективу; притягненням співробітників до управління.

Визначені чинники служать достатньо потужним мотивуючим механізмом ефективної праці та професійного росту. Вони дають змогу кожному співробітнику визначити свої можливості і потреби в напрямі кадрового просування. Кар'єра працівників повинна розглядатися як найважливіший соціально-економічний результат управління персоналом. Планування кар'єри співробітників - найбільш значимий структурний елемент у його системі, тому що він містить у собі множину інших елементів. Це й добір кадрів, й їх профорієнтація та адаптація, й розміщення на робочих місцях, а також навчання персоналу, оцінка його трудової діяльності й на цій основі - підвищення або зниження в посаді, зміни в системі управління, структурі зайнятості загалом.

В результаті проведеного дослідження можна зробити такі висновки. Ефективність роботи персоналу визначається як соціально-економічна категорія, яка відображає реальний рівень віддачі праці за необхідного забезпечення персоналу основними та оборотними фондами в умовах негативного впливу нестабільного зовнішнього середовища, що дозволило повніше охарактеризувати основні принципи процесу формування трудового потенціалу. Аналіз системи управління аналізованого турагентства, показав, що у організації: в наявності зв'язок матеріального заохочення працівника з його внеском у кінцевий результат; існує прозора та об'єктивна система оцінки персоналу агентства; використовуються різні інструменти мотивації представників різних категорій персоналу.

Висновки до розділу 2:

- туристичне агенство «4 Сезона» здійснює турагентську діяльність. Під нею розуміють реалізацією сформованих туроператором туристичних продуктів. Структура управління туристичної агенції ТА «4 Сезона» є функціональною структурою управління;

- на основі проведеного аналізу показників виробничо-господарської діяльності підприємства за 2018-2020 рр., було зроблено висновки, що туристична фірма «4 Сезона» є фірмою, що динамічно розвивається. Щорічне збільшення виручки склало з 43,7 тис. грн. у 2019 р. (3,07% від рівня 2018 р.) до 162,3 тис. грн. у 2020 році і було викликане збільшенням обсягів продажів, свідчить про сприятливої репутації, як серед постійних клієнтів, так і серед потенційних покупців;

- діяльність ТА «4 Сезона» здійснюється з урахуванням дії множини факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище визначає ринкові умови функціонування. При цьому слід враховувати кон'юнктуру ринку, дію мультиплікативних процесів, особливості рентних відносин, використовувати монопольну та диференціальну ренту при формуванні та реалізації стратегії, аналізу внутрішнього середовища – це визначення сильних та слабких сторін підприємства;

- за результатами аналізу сильних та слабких сторін ТА «4 Сезона», серед сильних сторін було виділено: 1) налагоджена технологія роботи з приймаючою стороною; 2) високий рівень обслуговування, якість обслуговування; 3) висока кваліфікація персоналу. Досвідчені менеджери з туризму, які добре знають сферу своєї діяльності; 4) компанія надає послуги з отримання віз; 5) надання додаткових послуг (оформлення залізничних квитків, автобусних та авіа-квитків, послуги з бронювання готельних номерів за прийнятними цінами). Серед слабких сторін виділяються: вузька продуктова лінійка (повільне відновлення асортименту туристичних продуктів, пов'язане з

санкціями); зниження обсягів продажу у весняно-зимовий період; слабка рекламна підтримка;

- система цілей розвитку підприємств турбізнесу включає виявлення причинно-наслідкових зв'язків між факторами, що впливають на ефективне функціонування підприємства, організаційно-економічного механізму для підвищення ефективності її діяльності. Сильні сторони ТА «4 Сезона» дозволяють йому зберігати гідні позиції, і свідчать, що компанія насамперед орієнтована задоволення потреб замовників. Для цього вже з моменту існування компанія веде строгу політику в галузі контролю якості, вкладає ресурси у навчання працівників. Для запобігання можливим загрозам ТА «4 Сезона» має постійно підвищувати як якість надання туристичних послуг, так і впроваджувати нові туристичні продукти;

- ефективність роботи персоналу визначається як соціально-економічна категорія, яка відображає реальний рівень віддачі праці за необхідного забезпечення персоналу основними та оборотними фондами в умовах негативного впливу нестабільного зовнішнього середовища, що дозволило повніше охарактеризувати основні принципи процесу формування трудового потенціалу. Аналіз системи управління аналізованого турагентства, показав, що у організації: в наявності зв'язок матеріального заохочення працівника з його внеском у кінцевий результат; існує прозора та об'єктивна система оцінки персоналу агентства; використовуються різні інструменти мотивації представників різних категорій персоналу.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТА «4 СЕЗОНА»

3.1. Стратегічні напрями економічного розвитку ТА «Сезона»

Інтеграція України в світову економічну систему призводить вітчизняних виробників до необхідності завойовувати своє місце на світовому ринку, що вимагає не тільки різноманітних знань та професіоналізму в туристично-екскурсійній діяльності, а й уміння користуватися новими прогресивними методами обробки та прийому-передачі інформаційних та матеріальних потоків. Одним із важливих шляхів підвищення конкурентоспроможності сучасних туристських фірм є розробка стратегії розвитку з урахуванням новітніх досягнень інформаційних технологій у сфері туризму. З урахуванням світового досвіду в галузі туризму, можна помітити, що лідерство у конкурентній боротьбі за ринки збуту турпродукту сьогодні завойовує той, хто вміло користується розробками та рекомендаціями щодо використання новітніх технологій у сфері глобальних інформаційних мереж.

Інформаційні технології грають сьогодні величезну роль просуванні туристського продукту. На зовнішнє та внутрішнє середовище бізнесу у сфері туризму впливає безліч факторів. Макросередовище туристичного підприємства визначається економічними, соціально-демографічними, природно-кліматичними, культурними, науково-технічними, політикоправовими факторами. Аналіз науково-технічних факторів дозволяє своєчасно побачити ті можливості, які розвиток науки і техніки відкриває для нових видів послуг, їх збуту та удосконалення обслуговування клієнтів.

Незважаючи на те, що сьогодні для просування турпродукту турфірми використовують інтернет-технології, на даний момент немає чітко розроблених

наукових методів ефективного управління турфірмою в умовах глобалізації інформаційних процесів.

З погляду управління, сфера туризму є складною системою, у якій передаються і обробляються великі потоки інформації. Забезпечення якісного рівня управління можна забезпечити лише за умови використання сучасних інформаційних технологій управління. Тому на підприємствах сфери соціально-культурного сервісу та туризму широке застосування знаходять спеціалізовані інформаційні системи, що забезпечують збирання, передачу, обробку актуальної інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень.

Тісно пов'язаний із глобалізацією фактор інформатизації суспільства визначає основу діяльності туристських організацій, дає можливість отримувати оперативну та наочну туристичну інформацію. Не менш важливим є фактор технологізації. Розвиток нової техніки та технологій, їх впровадження та використання у туристичній сфері призвели до мобільності туристських потоків, а також до виникнення ще одного специфічного російського потоку – космічного (орбітального) туризму. Лідери туристичного ринку приділяють велику увагу комп'ютеризації системи бронювання як реального часу.

В даний час актуальною проблемою є дослідження сучасних поглядів на організацію інноваційної управлінської діяльності у туристичних компаніях.

Висока інноваційна активність підприємств сфери туризму одна із найважливіших чинників конкурентоспроможності туристських компаній. Створення інноваційної стратегії розвитку підприємства туріндустрії є важливим етапом на шляху до підвищення інноваційності туристських підприємств.

Аналіз інформації, що стосується технологічних змін у зовнішньому середовищі організації, є релевантним остільки, оскільки забезпечує додатковими новими конкурентними перевагами та дозволяє покращити наявні. У цьому можливість практичного застосування отриманої інформації (ноу-хау) у конкретній фірмі вважається набагато більш значущим чинником, ніж сама інформація.

На сьогоднішній день питання стратегічного планування та створення ефективних інноваційних стратегій для ТА «4 Сезона», що існує в умовах інформаційної економіки, є особливо актуальними. Такими стратегіями цілком можуть бути стратегія розвитку турпідприємства та стратегія ефективного використання інформаційних ресурсів турфірми. Обидві стратегії мають інноваційний характер, тобто мають відношення до вдосконалення та змін інформаційних ресурсів підприємства. На рівні турпідприємства його організаційно-технічний розвиток як фактор сталої роботи в перспективі здійснюється в рамках інновацій.

Туристські підприємства, як знову організовані, і перебувають у стані модернізації, зазвичай, намагаються розробляти стратегії свого розвитку. Наразі досить формалізовані такі є стратегії, як імітаційна, оборонна, наступальна, продуктова, або «опортуністична», інноваційна, агресивна конкуренція, гнучке маневрування. Кожна з цих стратегій передбачає як застосування адаптивних організаційно-економічних, правових і психологічних методів формування та розвитку, а й оцінку соціальних наслідків їх застосування практично – таблиця 3.1.

Таблиця 3.1

Типи стратегій та їх якісні характеристики [27]

Тип стратегії	Якісні характеристики
Імітаційна стратегія	придбання нових технологій шляхом закупівлі ліцензій. Стратегія успішна, але для її ефективного здійснення необхідні висока кваліфікація фахівців, невтомна підтримка досягнутого рівня та валютні кошти
Оборонна стратегія	не відстати від інших у галузі технологічного розвитку
Наступальна (агресивна) інноваційна стратегія	найбажаніша у своїй меті – бути першим на ринку продуктів та послуг
Опортуністична стратегія	пошук нових продуктів, випуск яких не вимагає великих витрат на дослідження та розробки, але забезпечує на якийсь час монополізм на ринку Ця стратегія ненадійна та недовговічна. Основна мета традиційної інноваційної стратегії - підвищення якості продукції, що випускається

Агресивна ринкова стратегія	виключно складна і пов'язана з ризиком вона виправдовує себе при виборі відповідної перспективної галузі, де підприємство зосереджує всі свої сили (ресурси, науково-технічний зіділ), що дає змогу у вузькій сфері подолати бар'єр високих витрат на реалізацію інновацій.
Стратегія гнучкого маневрування	в конкурентному середовищі та на споживчому ринку по суті, включає елементи всіх без винятку стратегій та враховує контури «життєвого циклу виробу», де відповідно виділяють фази: розробки, впровадження, розвитку, зрілості (стабілізація), насичення та скорочення обсягів (занепад).

Керівництво ТА «4 Сезона» на ринку туристських послуг використовує стратегію гнучкого маневрування та стратегію ефективного використання інформаційних ресурсів, застосування якої може сприяти підвищенню конкурентоспроможності турфірми та вивести її у лідери туристського ринку.

В основі стратегії ефективного використання інформаційних ресурсів лежить технічна політика туристичного підприємства - генеральна лінія, система стратегічних заходів, що проводиться керівництвом підприємства у галузі стратегії підвищення якості турпродукту, ресурсозбереження, організаційно-технічного розвитку як компонента цільової підсистеми системи менеджменту. Технічна політика ТА «4 Сезона» спрямована на досягнення стратегічних цілей у галузі забезпечення конкурентоспроможності випуску турпродукту, технологій та інших об'єктів турпідприємства. До основних етапів розробки та втілення в життя технічної політики ТА «4 Сезона» слід віднести:

- проведення маркетингових досліджень з метою визначення рівня конкурентоспроможності турпродукту, який пропонується та розробки стратегічних заходів щодо досягнення конкурентоспроможності турпідприємства в майбутньому;
- розробка стратегії ТА «4 Сезона», в яку має бути закладена ідеологія проведення технічної політики;
- організаційно-технологічна підготовка виробництва нових товарів;
- виробництво та реалізація нових турпродуктів.

При розробці стратегії турпідприємства, в яку має бути закладено ідеологію проведення технічної політики, важливо враховувати використання інформаційних технологій. Підсумки опитування топ-менеджерів туристських компаній по всьому світу свідчать, що фінансові показники традиційних компаній набагато нижчі за показники компаній, які успішно застосували електронні бізнес-технології. Електронний бізнес і електронна комерція виявилися більш рухливими та гнучкими і змогли досягти більшого приросту доходності капіталу. Перехід від традиційної моделі бізнесу до декапіталізованої моделі електронного бізнесу необхідний кожній турфірмі.

Розробка стратегії розвитку ТА «4 Сезона» має спиратися на сформовані та прогнозовані чинники соціально-економічного середовища функціонування підприємства туріндустрії, основні закони функціонування та розвитку підприємств сфери туризму, концепцію управління, інноваційну та технічну політику. Інноваційна наступальна стратегія ТА «4 Сезона» має спиратися на використання нових інформаційних технологій. При розробці інноваційної стратегії необхідно враховувати модель високотехнологічного туристичного підприємства, що працює у глобальному середовищі.

3.2. Розвиток складових організаційного механізму управління ТА «4 Сезона»

В умовах сьогодення при постійному посиленні конкурентних відносин є необхідним вміти враховувати не тільки фінансові інтереси, а й інтереси покупця, з метою утримати його та зафіксувати свою частку на ринку. Такі умови можуть бути досягнуті шляхом чітко продуманої та розробленої стратегії управління при використанні всіх існуючих сучасних методів напрацювання.

На сьогоднішній день у туризмі, як і в інших сферах бізнесу, є досить корисним та гнучким методом система знижок цін.

Раніше знижка була досить звичною для покупця, який бере більше товару, але сьогодні варіанти встановлення знижок досить різноманітні та витончені.

З метою поліпшення цінової політики та маркетингової політики туристичного агентства «4 Сезона» нами пропонуються основні шляхи вдосконалення, серед яких:

1. Розміщення реклами на інтернет-сайтах та ресурсах, що дасть змогу розширити політику маркетингу на підприємстві;
2. Можливість використовувати у своїй діяльності різні системи знижок, а саме знижки для молодожонів, поза сезонні знижки та ін.

Варто розглянути кожен з цих напрямів більш детально.

Інтернет-реклама сьогодні виступає одним із самих відомих та популярних видів реклами. Причиною такої популярності інтернет-реклами становить її швидкість потрапляння до цільової аудиторії та її зручність у способі досягнення до клієнта, так як, інтернет-реклама сьогодні є найдешевшим та найпростішим способом реклами в засобах масової інформації.

Для того, щоб реклама максимально досягла необхідної мети варто чітко визначити найкращі мережі для розповсюдження своєї інформації. Туристична фірма повинна чітко розуміти якого віку її цільова аудиторія, яку вона може мати освіту, соціальний статус, можливі інтереси та переваги.

Можливість використання поза сезонних знижок. Ми розуміємо, що робота туристичних агентств характеризується сезонним характером. Таким чином, турагенству при формуванні своєї цінової політики необхідно враховувати коливання попиту за різними видами туризму залежно від сезону. Існує виважена закономірність, що скільки б туристичне агентство не докладало зусиль до просування послуги, сезонні ціни в піковий сезон будуть перевищувати вартість мертвого сезону в декілька разів. Від так, можна зробити висновок, що впродовж року існують досить збиткові періоди, однак ці збитки повністю покриті успіх пікового сезону.

В розпал туристичного сезону при великому рівні витрат формується можливість реалізувати туристичний продукт. Та навпаки, коли йдеться мова про мертвий сезон витрати на послуги різко падають, тому ціни стають найнижчими.

Зазвичай, мертвий сезон у туристичних агентствах починається у листопаді та триває до травня. Таким чином, щоб збільшити об'єм продажу туристичних послуг необхідно запроваджувати поза сезонні знижки, наприклад 3,5% до 7,5% залежності від тривалості туру та його місця знаходження.

Як і будь-яка фірма, туристичне агентство «4 Сезона» розуміє, що знижуючи цін на туристичну послугу або надаючи знижку на туристичний продукт є необхідним встановлювати ціну, яка покриє всі збитки та витрати при наданні туристичної послуги. При цьому, встановлена ціна повинна приносити норму прибутку. Сутність поза сезонної знижки полягає у диференціації у часі, тобто чим раніше клієнту пропонується послуга, тим вищий рівень знижки.

Знижка для молодожонів. Для того, щоб мати міцну позицію на туристичному ринку та завойовувати все більше клієнтів туристична агенція «4 Сезона» має на меті надавати знижки не тільки свої постійним та привілейованим клієнтам, а й молодожонам.

Даний вид знижок на туристичні послуги для молодожонів відіграє важливу роль при формуванні цінової та маркетингової політики туристичної фірми. Отже, залучаючи нових клієнтів туристична фірма може надати їм тури за найвигіднішою для них ціною. Таким чином, у майбутньому утримати цих клієнтів за рахунок надання знижок як постійним або VIP-клієнтам. Ці знижки фіксуються наступними документами: наказом директора та маркетинговою політикою. Розмір знижки може становити 3%, 4%, 5%, або орієнтуючись на розмір знижки, який надається зарубіжними готелями для молодожонів.

Тактика «Оksamитового сезону». Сезонність і географічна локальність - ці фактори товару або послуги повинні бути взяті на озброєння при ціноутворенні. Останнім часом фахівці вважають, що за цим тактичним ходом ховається цілий напрям - синхронний маркетинг, спрямований на синхронізацію непостійних або сезонних рівнів попиту з рівнями реченні. Лижні курорти рекламують літні розваги та фестивалі для залучення туристів і в літній час.

Розпродаж з нагоди особливого випадку. Варто зауважити, що на вітчизняному ринку, метод розпродажу з особливої нагоди дуже популярний.

При застосуванні такої тактики особливістю є те, що ціни при настанні особливої дати завищуються, а не навпаки.

Спонтанні знижки. Даний вид знижки відноситься до стимулюючого маневру, який має на меті зробити знижку з ціни, яка йде поза преїскурантом та не має ніякого відношення до стратегії знижок. Спонтанна знижка пропонується на завершальному етапі перемовин та стає вирішальним фактором, який впливає на прийняття рішення про покупку туристичної послуги. Однак, іноді під спонтанною знижкою іноді маскують збільшення ціни.

Такі знижки не відносяться до стратегії знижок, їх прийнято відносити до стимулюючих тактичних ходів, так як не формується стимул для інших. Саме у цьому є відмінність спонтанних знижок від тактики розпродажу з особливої мети.

Є необхідним навести важливі рекомендації щодо підвищення якості туристичного обслуговування. Варто звернути увагу на необхідність єдиного стилю обслуговування на підприємстві та уніформи для працівників туристичної фірми. Це є важливим для туристичних агентств де штат працівників достатньо великий та має додаткові офіси продажів. Закордоном практика єдиної уніформи в організаціях сервісу та сфери туризму запроваджена вже давно. Безумовно, наявність єдиної уніформи не є гарантією високих результатів, однак в очах клієнтів це формує атмосферу та серйозний імідж в туристичній організації, що загалом може вплинути на остаточний вибір клієнтів.

Також, важливим аспектом обслуговування в туристичній організації є її надійність. Варто розуміти, що існуюча корпоративна культура тур фірми у взаємодії з корпоративними культурам інших туристичних організацій забезпечить надійність обслуговування, а також буде гарантувати належні умови для задоволеності потреб туриста якістю послуг в період подорожі.

Люди, які звикли займатися туризмом професійно завжди оцінюють значимість корпоративної культури в туристичній сфері. Пропонуємо навести розгорнуте та змістовне визначення терміну «корпоративна культура», а саме – це складні відносини між фірмою та споживачем туристичної послуги, які засновуються на розумінні туристичною організацією про важливість своєї

соціальної ролі, необхідності постійного підвищення якості та комплексності туристичного обслуговування. В даному визначенні об'єднуються різні аспекти, головною метою яких є якісне обслуговування туристів.

Таким чином, наведені пропозиції та шляхи їх реалізації дозволять вийти на новий високий рівень якості обслуговування та призведе до збільшення рівня прибутку ТА «4 Сезона». Наведені знижки будуть сприяти зниженню витрат туристичної агенції, збільшенню клієнтської бази та постійних клієнтів, а також перспективному розвитку діяльності туристичного агентства «4 Сезона».

3.3. Обґрунтування системи стимулювання персоналу ТА «4 Сезона»

Найціннішим та найвагомішим капіталом компанії є її працівники. Саме працівники визначають наскільки успішна та розвинутою буде компанія, бо вони є рушійною силою бізнесу. Для того, щоб виконані ділові обов'язки приносили прибуток та були ефективними, варто відстежувати рівень мотивації та за необхідністю змінювати методи стимулювання. Класичні премії та бонуси у виді надбавок, які прийнято сьогодні використовувати на різних туристичних підприємствах не є достатнім стимулом для високого рівня мотивації, тому для роботодавця є важливим запроваджувати сучасні та прогресивні засоби заохочення.

Першочерговим мотиваційним методом, який буде стимулювати рівень праці на туристичному підприємстві ТА «4 Сезона» є грошова винагорода, яка формується за рахунок грошових виплат від рівня якості виконаних задач, грошова надбавка до заробітної плати, індивідуальні винагороди тощо.

Оскільки грошова винагорода є «ненасичуваною» працівник дуже швидко звикає до зросту заробітної плати. Тобто, попередній рівень оплати праці, який мотивував працівника на високу робочу віддачу, втрачає спонукальну силу та стає звичною. Отже є необхідним використовувати не тільки грошові способи мотивації, а й моральні, колективні, соціальні та ін. Визнання професіоналізму та трудових якостей працівника, виявлення поваги до нього є дуже сильним методом

моральної мотивації. Також, надзвичайно ефективним є використання наступних методів, а саме надання можливості професійного навчання, побудови кар'єри, соціальна підтримка працівника.

Удосконалення потреби мотивації стимулювання працівників на туристичному підприємстві ТА «4 Сезона» може бути досягнуто за таких умов: пошкваллення системи управління розвитком персоналу, поширення інноваційної діяльності, поширення самомотивації серед працівників, впровадження системи мотиваційного моніторингу щодо коригування системи мотивації. Відповідно, заходи щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання працівників на туристичному підприємстві можна визначити за трьома напрямками:

1. Складання заробітної праці за рахунок виплати вартості витраченої праці та оплати в результаті праці. Це можна зробити за допомогою встановлення чесної системи оплати праці, мінімальної та максимальної оплати праці, врахування результатів кожного працівника, відділу та всього підприємства.

2. Мотивування персоналу до особистого саморозвитку. Враховуючи швидкий темп розвитку та прискорення науково-технічного прогресу, є необхідним постійно професійно розвиватися, набувати нові навички та вміння. Важливим є кожні 3-5 років проходити навчання зі спеціалізації, однак не всі роботодавці вважають за необхідне покривати частину витрат на навчання своїх працівників. Тому це стає іноді просто неможливим.

3. Формування системи розвитку персоналу за рахунок підвищення професійних якостей та стимулювання інноваційної діяльності. При розробці методів вдосконалення організації трудової діяльності на підприємстві туризму є актуальним підхід, коли керівним складом організації одночасно формується та узгоджується система мотивації працівників як стратегія організації праці та система стимулювання персоналу як вектор формування праці.

Гроші є найвагомим та поширеним чинником мотивації, який роботодавці та власники туристичних підприємств використовують для забезпечення та задоволення потреб працівників (бонуси, премії, зарплата тощо).

Тому вважається, що цей елемент є найважливішим, якщо мова йде про задоволення потреб персоналу підприємства.

Для належної та високої ефективності функціонування туристичного підприємства ТА «4 Сезона» необхідно:

1. Регулярно проводити тренінги для лідерів туристичних компаній, перед тим як переводити людину на посаду керівника. Це знизить плинність у туристичній компанії та підвищить мотивації;

2. Надавати до 10% прибутки компанії на підвищення кваліфікації персоналу за рахунок навчання;

3. Займатися інвестуванням у розробку «вхідної програми» для новобранців компанії. Тривалість програми повинна бути не менше одного року.

4. Проводити курси з переорієнтації та перекваліфікації працівників, які працюють у туристичній компанії достатньо довго;

5. Мінімізувати або ліквідувати ті джерела інформації, які формують страх та агресію в середні туристичної організації.

6. Відкрити бонусу програму, яка дозволить кожному працівнику туристичної компанії відкритися як особистість та бути індивідуальною з наявними сильними та слабкими сторонами;

7. Створити таку програму, яка надасть можливість долучити людей до інновацій;

8. Заохотити співробітників грошовими бонусами за яскраві та цікаві ідеї для туристичної компанії.

На нашу думку, туристичне агентство «4 Сезона» з метою підвищення якості роботи може застосовувати сучасні та ефективні методи мотивації співробітників шляхом «системи перків». Вперше, цей метод був використаний у Великобританії та згодом почав застосовуватися багатьма країнами світу. «Перки» мають різний характер, наприклад це може бути безкоштовний обід для співробітників, під час якого проводяться важливі ділові переговори та зустрічі, підтримка в оплаті квартири, безкоштовне медичне обслуговування, консультації

з особистих фінансових питань, оплата за освіту дітей співробітників, продаж акцій фірми за нижчою ціною та ін.

На сьогоднішній день західні підприємства не перестають збільшувати асортимент привілеїв. До них відносяться не тільки матеріальні винагороди та бонуси, але й можливість розпоряджатися матеріальними ресурсами, запровадження в організаціях почесних звань.

Однією з варіантів управління привілеями вважається інноваційна номенклатура. Головна мета інноваційної номенклатури є надання співробітникам організацій можливості в отриманні додаткових бонусів в залежності від якості виконаних обов'язків кожного працівника. Вона складається з двох систем винагород. Перша застосовується через щомісячну виплату заробітної плати співробітника. Друга реалізується через загальний накопичуваний ефект від праці співробітників організації, та представляє сукупний результат від проведених робіт за визначений термін його трудової діяльності.

Створюючи систему мотивації в організації варто звернути уваги на обрання необхідних мотиваційних заходів та методів мотивації. Запровадження необхідних сучасних методів мотивації дозволить туристичному агентству «4 Сезона» вийти на новий високий рівень обслуговування та надасть можливість ефективно та професійно розвиватися співробітникам, що якісно вплине на реалізацію завдань туристичного бізнесу.

Основними напрямками вдосконалення системи оплати на ТА «4 Сезона», є перегляд ефективності виплат заробітної плати, премій, грошових винагород, матеріальної допомоги, надання позик, участь у прибутку. Економічні методи мотивації повинні подіяти на персонал підприємства для досягнення поставлених цілей. Кошти на оплату праці потрібно використовувати таким чином, щоб темпи росту продуктивності праці випереджали темпи росту його оплати. На ТА «4 Сезона» вважаємо за необхідне працівників при виплаті заробітної плати поділити на дві категорії:

- ефективна робота яких на пряму підвищує отримання прибутку від реалізації продукції та надання послуг (наприклад, менеджери роботи з клієнтами, працівники відділу маркетингу);

- робота яких на пряму не впливає на формування прибутку (наприклад, прибиральниці).

Першій категорії працівників можна запропонувати заробітну плату, що залежить від виробітку та надання послуг. Другій категорії заробітна плата буде проста погодинна і почасово-преміальна. Підводячи підсумок, можна зазначити, що не зважаючи на складні умови ринкової економіки, застосування різних методів стимулювання та мотивації співробітників дозволить підвищити рівень якості праці туристичного підприємства «4 Сезона» та призведе до відкриття нових перспектив його розвитку.

Висновки до розділу 3:

- одним із важливих шляхів підвищення конкурентоспроможності сучасних туристських фірм є розробка стратегії розвитку з урахуванням новітніх досягнень інформаційних технологій у сфері туризму. З урахуванням світового досвіду в галузі туризму, можна помітити, що лідерство у конкурентній боротьбі за ринки збуту турпродукту сьогодні завойовує той, хто вмів користуватися розробками та рекомендаціями щодо використання новітніх технологій у сфері глобальних інформаційних мереж;

- керівництво ТА «4 Сезона» на ринку туристських послуг використовує стратегію гнучкого маневрування та стратегію ефективного використання інформаційних ресурсів, застосування якої може сприяти підвищенню конкурентоспроможності турфірми та вивести її у лідери туристського ринку;

- розробка стратегії розвитку ТА «4 Сезона» має спиратися на сформовані та прогнозовані чинники соціально-економічного середовища функціонування підприємства туріндустрії, основні закони функціонування та розвитку підприємств сфери туризму, концепцію управління, інноваційну та технічну політику. Інноваційна наступальна стратегія ТА «4 Сезона» має спиратися на використання нових інформаційних технологій. При розробці інноваційної стратегії необхідно враховувати модель високотехнологічного туристичного підприємства, що працює у глобальному середовищі;

- з метою поліпшення цінової політики та маркетингової політики ТА «4 Сезона» було запропоновано основні шляхи вдосконалення, серед яких розміщення реклами на інтернет-сайтах та ресурсах, що дасть змогу розширити політику маркетингу на підприємстві; можливість використовувати у своїй діяльності різні системи знижок, а саме знижки для молодожонів, поза сезонні знижки;

- важливим аспектом обслуговування в туристичній організації є її надійність. Варто розуміти, що існуюча корпоративна культура туристичній фірми у взаємодії з корпоративними культурами інших туристичних організацій

забезпечить надійність обслуговування, а також буде гарантувати належні умови для задоволеності потреб туриста якістю послуг в період подорожі;

- першочерговим мотиваційним методом, який буде стимулювати рівень праці на туристичному підприємстві «4 Сезона» є грошова винагорода, яка формується за рахунок грошових виплат в залежності від рівня якості виконаних задач, грошова надбавка до заробітної плати, індивідуальні винагороди тощо;

- удосконалення потреби мотивації стимулювання працівників на туристичному підприємстві «4 Сезона» буде досягнуто за таких умов: пошкваллення системи управління розвитком персоналу, поширення інноваційної діяльності, поширення самомотивації серед працівників, впровадження системи мотиваційного моніторингу щодо коригування системи мотивації;

- визначено заходи щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання працівників у ТА «4 Сезона», серед яких складання заробітної праці за рахунок виплати вартості витраченої праці та оплати в результаті праці; мотивування персоналу до особистого саморозвитку; формування системи розвитку персоналу за рахунок підвищення професійних якостей та стимулювання інноваційної діяльності;

- запровадження необхідних сучасних методів мотивації дозволить туристичному агентству «4 Сезона» вийти на новий високий рівень обслуговування та надасть можливість ефективно та професійно розвиватися співробітникам, що якісно вплине на реалізацію завдань туристичного бізнесу.

ВИСНОВКИ

- виявлено сучасне ринкове середовище, в якому функціонують підприємства будь-якої галузі, робить актуальним питання – що підвищення ефективності роботи компанії, що значною мірою визначається організованістю системи управління, яка залежить від чіткої структури компанії та дії всіх складових елементів в залежності від вектору обраної мети, а також своєчасністю адаптації організаційної структури до умов, що змінюються;

- поняття «організаційний механізм» можна сформулювати його наступним чином, а саме, як є систему методів, способів та прийомів формування та регулювання відносин об'єктів з внутрішнім та зовнішнім середовищем;

- універсальними складовими організаційних механізмів є методи та способи з'єднання та роз'єднання елементів системи та поєднання їх з іншими системами. У цьому результативність цих процесів то, можливо різною. Вона залежить від властивостей елементів: активностей та опорів, які відбивають їх стосунки (їхню реакцію на з'єднання та роз'єднання);

- виявлено, що з практичної точки зору, основою планування роботи з персоналом є плани економічного та соціального розвитку організацій галузі туризму. Існують загальні принципи, які покладені в основу планування і прогнозування кадрової роботи, серед яких є: взаємозалежність економіки та політики країни; планування та прогнозування повинно мати науковий характер та бути безперервними; баланс ресурсів та потреб; об'єднання двох підходів до планування, а саме галузевого та територіального; комплексність і системність при розробці планів.

- туристичне агенство «4 Сезона» здійснює турагентську діяльність. Під нею розуміють реалізацією сформованих туроператором туристичних продуктів. Структура управління туристичної агенції ТА «4 Сезона» є функціональною структурою управління;

- визначено, на основі проведеного аналізу показників виробничо-господарської діяльності підприємства за 2018-2020 рр., було зроблено висновки,

що туристична фірма «4 Сезона» є фірмою, що динамічно розвивається. Щорічне збільшення виручки склало з 43,7 тис. грн. у 2019 р. (3,07% від рівня 2018 р.) до 162,3 тис. грн. у 2020 році і було викликане збільшенням обсягів продажів, свідчить про сприятливої репутації, як серед постійних клієнтів, так і серед потенційних покупців;

- за результатами аналізу сильних та слабких сторін ТА «4 Сезона», серед сильних сторін було виділено: 1) налагоджена технологія роботи з приймаючою стороною; 2) високий рівень обслуговування, якість обслуговування; 3) висока кваліфікація персоналу. Досвідчені менеджери з туризму, які добре знають сферу своєї діяльності; 4) компанія надає послуги з отримання віз; 5) надання додаткових послуг (оформлення залізничних квитків, автобусних та авіа-квитків, послуги з бронювання готельних номерів за прийнятними цінами). Серед слабких сторін виділяються: вузька продуктова лінійка (повільне відновлення асортименту туристичних продуктів, пов'язане з санкціями); зниження обсягів продажу у весняно-зимовий період; слабка рекламна підтримка;

- ефективність роботи персоналу визначається як соціально-економічна категорія, яка відображає реальний рівень віддачі праці за необхідного забезпечення персоналу основними та оборотними фондами в умовах негативного впливу нестабільного зовнішнього середовища, що дозволило повніше охарактеризувати основні принципи процесу формування трудового потенціалу. Аналіз системи управління аналізованого турагентства, показав, що у організації: в наявності зв'язок матеріального заохочення працівника з його внеском у кінцевий результат; існує прозора та об'єктивна система оцінки персоналу агентства; використовуються різні інструменти мотивації представників різних категорій персоналу;

- одним із важливих шляхів підвищення конкурентоспроможності сучасних туристських фірм є розробка стратегії розвитку з урахуванням новітніх досягнень інформаційних технологій у сфері туризму. З урахуванням світового досвіду в галузі туризму, можна помітити, що лідерство у конкурентній боротьбі

за ринки збуту турпродукту сьогодні завойовує той, хто вміло користується розробками та рекомендаціями щодо використання новітніх технологій у сфері глобальних інформаційних мереж;

- розробка стратегії розвитку ТА «4 Сезона» має спиратися на сформовані та прогнозовані чинники соціально-економічного середовища функціонування підприємства туріндустрії, основні закони функціонування та розвитку підприємств сфери туризму, концепцію управління, інноваційну та технічну політику. Інноваційна наступальна стратегія ТА «4 Сезона» має спиратися використання нових інформаційних технологій. При розробці інноваційної стратегії необхідно враховувати модель високотехнологічного туристичного підприємства, що працює у глобальному середовищі;

- удосконалення потреби мотивації стимулювання працівників на туристичному підприємстві «4 Сезона» буде досягнуто за таких умов: поєднання системи управління розвитком персоналу, поширення інноваційної діяльності, поширення самомотивації серед працівників, впровадження системи мотиваційного моніторингу щодо коригування системи мотивації;

- запровадження необхідних сучасних методів мотивації дозволить туристичному агентству «4 Сезона» вийти на новий високий рівень обслуговування та надасть можливість ефективно та професійно розвиватися співробітникам, що якісно вплине на реалізацію завдань туристичного бізнесу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Аширов Д. А. Управління персоналом: навчальний посібник. М.:МЭСИ, 2016. 337 с.
2. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Бейдик О. О. Рекреаційно-туристські ресурси України: Методологія та методика аналізу, термінологія, районування. К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2009. 395 с.
4. Библиотека онлайн [Електронний ресурс]: Внутрішньо-економічний механізм підприємства/Структура управління підприємством//2006-2018. – Режим доступу: <https://readbookz.net/book/111/2609.html>
5. Бичікова Л. А. Збалансованість територіального ринку праці: методологія та шляхи досягнення: автореф. дис. на здобуття наук ступеня канд. екон. наук : спец. 08.09.01 «Демографія, економіка праці та соціальна політика». К., 2004. 20 с.
6. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2016. 378 с.
7. Братченко В.Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах. Персонал, 2006. № 3. С. 25.
8. Винслав Ю.Б. О задачах и направлениях формирования национальной промышленной политики. Менеджмент и бизнес-администрирование журнал, 2008. № 4.
9. Войнаренко М. П. Механізм стимулювання праці в туристичній сфері України. Вісник ДІТБ, 2009. № 13. С. 26– 31.
10. Войнаренко М. П. Перспективи розвитку сфери послуг України за умов ринку. Економіка України: минуле, сучасне, майбутнє. К.: Наукова думка, 2013. С. 300–305.
11. Все о Туризме - образовательный туристический портал [Електронний

ресурс]: Пуцентейло П.Р. / Економіка і організація туристично-готельного підприємництва/Технології передреалізаційних процесів /Туроператорська та турагентська діяльність//2002-2018.ежим доступу: http://tourlib.net/books_ukr/pucentejlo52.htm

12. Герчиков В. И. Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала. М.: Изд-во ГУ-ВШЭ, 2010. 326 с.

13. Гольда А.В. Формування системи мотивації та стимулювання трудової діяльності з орієнтацією на кінцевий результат. Формування ринкових відносин в Україні, 2009. № 9. 196 с.

14. Данько Н. І. Застосування моделей корпоративних культур на туристичних підприємствах. Економіка та управління підприємствами, 2017. №1. С. 189–194.

15. Денисенко М.П. Формування системи управління якістю послуг у сфері туризму. Наукові праці МАУП, 2014. Вип. 1. С. 134–138.

16. Джой-Меттьюз Д. Развитие человеческих ресурсов. М.: Эксмо, 2006. 432 с.

17. Звіт про фінансові результати ТА «4 Сезона» - 2018-2020 рр.

18. Колот А. М. Мотивація персоналу. К.:КНЕУ, 2006. 340 с.

19. Концепція Державної цільової програми розвитку туризму та курортів на період до 2022 року. Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/npas/246640434>

20. Корж Н.В., Басюк Д.І. Управління туристичними дестинаціями : підручник. Вінниця : ТД Едельвейс і К, 2017. 322 с.

21. Кошелупов І. Ф. Мотивація управлінського персоналу як складова стратегії підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». О., 2006. 20 с.

22. Краткий экономический словарь / под. ред. А. Н. Ариэляна. М. : Ин-т новой экономики, 2008. 1088 с.

23. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К. : Кондор, 2005. 308 с.

24. Куликов Г. Т. Мотивация труда наемных работников : монографія. К. : Институт экономики НАН Украины, 2012. 339 с.
25. Кучеренко В.Д., Ткаченко Н.Б. Маркетингова товарна політика : підручник. К.: КНТЕУ, 2005. 186 с.
26. Латфуллин Г.Р., Райченко А.В. Теория организации: учебник для вузов.СПб.: Питер, 2004. – 395 с.
27. Любчук О.К. Перспективи розвитку ціннісного простору споживачів туристичних послуг. Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Propert. 2018. №18. С. 212–218.
28. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів: Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
29. Марченко О. А. Роль корпоративної культури у поліпшенні якості туристичних послуг. Бізнес- навігатор : наук.-вироб. жур. Херсон : МУБіП, 2011. № 5 (26). С. 182–186.
30. Мескон М.Х. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992. 702 с.
31. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. СПб.: Издательский дом «Питер», 2004. 512 с.
32. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. К.: Кондор, 2005. – 860 с.
33. Панчук А.П. Туристична індустрія України. Інноватика у вихованні, 2017. Вип. 5. С. 154–161.
34. Підручники для студентів онлайн [Електронний ресурс]: Економіка/ Економіка підприємства//Організаційні структури управління підприємством// 2015 – 2018. Режим доступу: https://stud.com.ua/37055/ekonomika/organizatsiyni_strukturi_upravlinnya_pidpriyemstvovom
35. Пономаренко О. Системні методи в економіці, менеджменті, бізнесі. К. : Основи, 2010.390 с.
36. Про затвердження Ліцензійних умов провадження туроператорської діяльності. Кабінет Міністрів України; Постанова Кабінету Міністрів України від

11 листопада 2015 р. № 991. – Режим доступу:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/991-2015-%D0%BF#Text>

37. Про Туризм. Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1995, № 31, ст.24. – Режим доступу:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>

38. Раденька Л. П. Щодо удосконалення системи мотивації праці. Економіка підприємства та промисловості. Наука і освіта, 2005. С. 3–4.

39. Розвиток туристичного бізнесу регіону: навч. посіб. Чернівці: Книги-XXI, 2007. 292 с.

40. Ручка А. А. Стимулирование и мотивация труда на промышленном предприятии. К. : Наукова думка, 2011. 224 с.

41. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посібник . К.: КНЕУ, 2002. 351 с.

42. Синенко Н. Організація професійного навчання кадрів на підприємстві. Справочник кадровика, 2004. № 1. 50 с.

43. Табахарнюк М. О. Системне управління процесами мотивації персоналу організацій : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами»: НАН України ; Ін-т регіон. дослідж. Л., 2005. 19 с.

44. Таньков К.М. Концептуальні аспекти формування системи інтегрованого управління якістю туристичних послуг. Проблеми економіки, 2014. № 1. С. 259–264.

45. Федорченко В. К. Підготовка фахівців для сфери туризму: Теоретичні і методологічні аспекти. К.: Вища шк., 2002. 350 с.

46. Хміль Ф.І. Основи менеджменту. Підручник. К.: Академ.видав, 2003. 608с.

47. Шиманська В.В. Стратегічне управління якістю туристичних послуг в межах розвитку туристичного комплексу України: теоретичні аспекти. Економіка. Управління. Інновації. 2015. № 1. – Режим доступу: URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2015_1_44

48. Юр'єва Г. В. Підвищення ефективності праці через стимулювання і формування сталих мотивів. Ялта : Таврический національний університет ім. В. И. Вернадского, 2005. Ч. II. С. 15–16.
49. Юр'єва Г. В. Створення привабливого іміджу України як важливий фактор її інтеграції до світової туристичної спільноти. Чернівці : Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ, 2006. Ч. 2. С. 118–121.
50. Юр'єва-Юрій А. В. Механізм стимулювання персоналу в туристичній сфері України. Вісник ДІТБ. Донецьк : ДІТБ, 2009. № 13. С. 26–31.
51. Alderfer C. P. Existence, Relatedness and Gross: Human Needs in Organizations Settings / C. P. Alderfer. N. Y., 2011.
52. Druker P. F. Manager for the future: the 1990-es and beyond / P. F. Druker. N. Y, 2010.
53. Herzberg F. The Motivation to Work / F. Herzberg, B. Maunsner, B. Snydermanю. N.Y. : Wiley, 2013.
54. Radner R. Hierarchy: The Economics of Managing . The Journal of Economic Literature, 1992. Vol. 30, № 3. P. 1382-1415.

ДОДАТОК А
до Договору на туристичне обслуговування
№ _____ від «___» _____ 20 р.

ЗАЯВКА ТУРИСТА НА БРОНЮВАННЯ КОМПЛЕКСУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ

Інформація про ТУРИСТА				
Прізвище, ім'я, по батькові				
Адреса				
Телефон/факс				
E-mail				
Комплекс туристичних послуг				
Країна перебування/Курорт				
Дата	Відправлення		Прибуття	
Трансфер	Індивідуальний	Група	VIP	Не потрібен
Вид транспорту/категорія місця	Поїзд <input type="checkbox"/> Автобус <input type="checkbox"/> Авіа <input type="checkbox"/>		Бізнес клас <input type="checkbox"/> Економічний клас <input type="checkbox"/>	
Транспортна компанія				
Готель				

ВІДПОВІДАЛЬНИЙ МЕНЕДЖЕР _____

ТУРИСТ _____