

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Кафедра психології і туризму**

**Кваліфікаційна робота**  
**на тему: «Організаційна структура туристичної фірми і шляхи її**  
**вдосконалення»**

*Допущено до захисту*  
*«\_\_\_» \_\_\_\_\_ року*

здобувача групи Т01-18  
факультету туризму, бізнесу і психології  
освітньої програми Туристичне обслуговування  
за спеціальністю 242 Туризм

Тичина Владислав Володимирович

*Завідувач кафедри психології і*  
*туризму*

Науковий керівник:  
кандидат історичних наук, доцент  
Зінченко В. А.

\_\_\_\_\_ проф. Бондаренко О. Ф.  
*(підпис)*

Національна шкала \_\_\_\_\_

Кількість балів \_\_\_\_\_

Оцінка ЄКТС \_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР ТУРИСТИЧНИХ ФІРМ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВДОСКОНАЛЕННЯ.....</b>	<b>6</b>
<b>1.1 Організаційна структура управління в туризмі, її формування та     елементи.....</b>	<b>6</b>
<b>1.2 Стратегії управління персоналом на туристичній фірмі.....</b>	<b>9</b>
<b>1.3 Методи та принципи управління в туристичній сфері, їх вплив на     роботу підприємства.....</b>	<b>11</b>
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ТУРИСТИЧНОЇ ФІРМИ «НА НАБЕРЕЖНІЙ».....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 Робота туристичного підприємства, її основні складові.....</b>	<b>15</b>
<b>2.2 Характеристика організаційної структури туристичної фірми «На     Набережній».....</b>	<b>19</b>
<b>2.3 Роль та обов’язки керівника в процесі роботи на туристичному     підприємстві «На Набережній» .....</b>	<b>22</b>
<b>РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТУРИСТИЧНОЇ ФІРМИ «НА НАБЕРЕЖНІЙ».....</b>	<b>27</b>
<b>3.1 Аналіз сучасного автоматизованого інформаційного управління     процесів на туристичній фірмі «На Набережній».....</b>	<b>27</b>
<b>3.2 Проблеми та особливості діяльності туристичної фірми в умовах війни.</b>	<b>40</b>
<b>3.3 Пропозиції щодо удосконалення організаційної структури     та управлінського процесу     .....</b>	<b>43</b>
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>45</b>
<b>РЕЗЮМЕ.....</b>	<b>47</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>50</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>53</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах особливого значення набуває раціональне використання людських ресурсів в організації всіх форм власності. Вирішення важливих завдань інноваційного економічного та соціального розвитку країни неможливе без організації нових ринкових відносин між партнерами, удосконалення методів управління персоналом, психології та мислення керівників, розширення та поглиблення демократії у суспільстві, підвищення комплаєнтності у колективі. Змінюється і ставлення до персоналу організації, а соціальна спрямованість національної економічної політики визначає людини як чинник активізації економічного зростання.

Управління персоналом – один із найважливіших напрямів організації, здатне значно підвищити ефективність будь-якого виробництва. Виникла необхідність використання ринкових форм, методів та технологій кадрової роботи, оволодіння високоефективними стилями управління персоналом.

Сьогодні всім зрозуміло, що для розвитку, отримання прибутку та підтримки конкурентоспроможності організації менеджмент має оптимізувати віддачу від вкладення будь-яких ресурсів, таких як матеріальні, фінансові, а головне – людські. Коли організація справді дбає про людей, її методи управління, клімат та настрої у колективі обов'язково відбиваються на результатах [4, с. 15].

Дослідженнями організаційної структури туристичних фірм присвячені праці таких вчених: Кифяк В. Ф. [1], Герасименко В. Г. [13], Зінченко В. А. [2], М. П. Мальська [24], Кудла Н. Є [19], Нездоймінов С. Г. [26], Давиденко І. В. [15].

**Об'єктом дослідження** є приватне підприємство «На Набережній» – одне з провідних туристичних підприємств Тернопільської області, що пропонує туристам незабутні подорожі та різноманітні тури.

**Предметом дослідження** організаційна структура туристичної фірми «На Набережній».

**Метою даної роботи** є дослідження теоретичних та практичних аспектів організаційної структури туристичного підприємства «На Набережній», а також його удосконалення за сучасних умов господарювання.

**Для досягнення мети було поставлено ряд завдань:**

1. Розкрити зміст та значення організаційної структури на туристичному підприємстві.
2. Розглянути особливості організаційної структури на підприємстві в сфері туризму.
3. Проаналізувати організаційну структуру та методи організації роботи і дозволя на туристичному підприємстві «На Набережній».
4. Дослідити основні напрями вдосконалення організаційної структури.
5. Зробити оцінку ролі та обов'язків керівника в процесі роботи на підприємстві «На Набережній» а також вимог до сучасного працівника.
6. Визначити основні напрями удосконалення управлінського процесу на туристичному підприємстві «На Набережній».

**Для вирішення поставлених завдань були використані наступні методи:**

- дані, що стосуються менеджменту та роботи персоналу;
- теоретичні висновки і узагальнення вітчизняних науковців з питань оцінювання результатів діяльності персоналу підприємства;
- дані туристичного підприємства «На Набережній» та власні дослідження автора.

**Ступінь вирішення проблеми в дослідженні та практичне значення одержаних результатів.** У якості інформаційної бази використовувалися: статистичні збірники з питань організаційної структури туристичної фірми і

шляхів її організації. Кваліфікаційна робота виконана на основі аналізу літературних джерел з туризму та туристичної проблематики, а також інших джерел (статті в періодичних виданнях, інформаційний матеріал), що доступні у всесвітній мережі Інтернет.

**Структура роботи.** Робота складається із вступу, трьох основних розділів з підрозділами, висновків, резюме, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи – 56 сторінок.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР ТУРИСТИЧНИХ ФІРМ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВДОСКОНАЛЕННЯ**

### **1.1. Організаційна структура управління в туризмі, її формування та елементи**

Ефективність туристського підприємства багато в чому залежить від його організаційної структури, принципів його побудови та постійного вдосконалення, воно займає чільне місце у внутрішньому середовищі підприємства туристичної галузі.

Як відомо, туристська діяльність – це організована діяльність із надання туристських послуг. Ринок туризму характеризується наявністю великої кількості суб'єктів виробництва та просування туристських послуг (туристських підприємств, об'єднань, турагентів, туроператорів та ін), між якими існують логічні відносини на рівні управління та функціональних послуг. Менеджмент фактично вибудовує свою взаємодію так, щоб було досягнуто стратегічних цілей туристичної галузі.

Організаційна структура управління туризмом дозволяє організувати сукупність взаємозалежних елементів, що у стійкої взаємозв'язку, що дозволяє їм функціонувати та розвиватися як єдине ціле у будь-якій організації туристського ринку [8, з. 11].

Компонентами організаційної структури є:

- Служби або органи управлінського апарату, а також окремі працівники цих служб (органів);
- організаційні відносини - відносини між підрозділами організації, рівнями її управління, персоналом, якими реалізуються функції управління;

- рівні управління - сукупність прав, обов'язків і відповідальності, притаманних посадових осіб, котрі посідають певне місце у ієрархічній структурі організації.

Ці компоненти організаційної структури взаємообумовлені: будь-яка зміна однієї з них (повноважень працівників, кількості та характеру зв'язків та кількості елементів) тягне за собою необхідність перегляду всіх інших. Збільшення кількості елементів та рівнів у структурі управління неминує призводить до значного збільшення кількості та складності відносин, що виникають у процесі прийняття управлінських рішень.

Масштаб і тип організації, її діяльність, кількість стратегічних бізнес-одиниць, стратегічні плани тощо безпосередньо впливають на формування рівнів організаційної структури. [4, с. 16].

Невеликі туристичні організації з невеликим штатом, підрозділами управління навіть представлені окремими спеціалістами. Великі туристські організації, навпаки, діляться на структурні підрозділи, спрямовані виконання відповідних управлінських функцій.

Зв'язки між цими структурними одиницями горизонтальні. Вертикальна залежність та підпорядкованість рівнів управління дозволяють розподілити відповідальність за прийняття та реалізацію управлінських рішень між працівниками організації.

На найвищому рівні управління директор та його заступники, президент чи віце-президент управління виробляють стратегічні рішення щодо політики організації з розвитку туризму, розширення географії маршрутів тощо.

Крім того, керівники цього рівня координують діяльність своїх заступників – начальників відділів та інших підлеглих. Середній рівень управління забезпечує реалізацію політики організації, що виробляється на найвищому рівні, та делегує певні завдання підрозділам та відділам нижнього рівня.

На фахівців середньої ланки зазвичай покладається відповідальність за підбір персоналу для виконання конкретних завдань та забезпечення їх необхідними ресурсами, виконання контрольних функцій та моніторинг результатів з метою виявлення відхилень від планових показників. Вони повинні знати всю специфіку туризму, навички організатора, комунікативні навички в роботі з персоналом.

На нижньому рівні управління - керівники, які виконують не тільки управлінські, а й виконавчі функції, займаються щотижневими та повсякденними завданнями, перебувають у безпосередньому контакті з виконавчим апаратом організації та несуть відповідальність за інформування виконавців про конкретні завдання.

У невеликих турагентствах нижчий рівень управління часто відсутній через нечисленність персоналу, і керівники відповідного рівня поєднують у своїй діяльності функції середньої та нижчої ланки [3, с. 57].

В організаційній структурі туристичної фірми особливу увагу займає відділ обслуговування клієнтів. Це центральна ланка турагентства, що забезпечує роботу решти відділів. В організаційній структурі він лінійно взаємопов'язаний з усіма іншими підрозділами.

Таким чином, метою організаційної структури управління є забезпечення сталого розвитку соціально-економічної системи за рахунок формування, збереження та вдосконалення способів взаємозв'язку, а також взаємодії системи із зовнішнім середовищем та внутрішньої взаємодії її елементи.



## 1.2. Стратегії управління персоналом на туристичній фірмі

Стратегія управління персоналом - вид стратегії підтримки, спрямований на керований розвиток та вдосконалення людських ресурсів підприємства, збирання та накопичення людського капіталу; Існує як довгостроковий стратегічний план, покликаний створити одну з основних конкурентних переваг.

Завдання кадрових стратегій (як функціональної підсистеми підприємства) ринково-орієнтованої організації:

- важливе визначення місця та ролі підсистеми управління персоналом як складової частини загальної системи управління, яка має забезпечити підприємство необхідними кваліфікованими кадрами;

- формування кадрової політики, кадрової стратегії, індивідуальних «кар'єрних стратегій», які мають враховувати характер «людських ресурсів», який постійно розвивається, змінюється не лише у професійному, а й у способі життя та роботі та впливає на розвиток підприємства. ;

- створення системи підготовки молодих спеціалістів, орієнтованих на специфіку діяльності та напрямки розвитку підприємства;

- управління персоналом як сукупність стратегічної та поточної діяльності, індивідуального, колективного впливу, комплексного вирішення проблем оплати праці та трудової дисципліни, охорони праці, техніки безпеки та ін;

- Позитивні відносини як поза підприємством, так і всередині є наслідком ефективної комунікаційної кадрової стратегії;

- Дотримання чинного законодавства про регулювання трудових відносин;

- підготовка необхідних документів щодо прийому на роботу, відпустки, звільнення відповідно до вимог державної звітності;

- формування системи планів та програм розвитку персоналу підприємства, що сприяє успішному вирішенню поточних завдань [8, с. 12].

Ось кілька прикладів стратегій управління персоналом у туристичній компанії:

1. Підбір та навчання: підбір та переміщення персоналу всередині підприємства, підбір та заміна, балансування просування співробітників із загальною та функціональною стратегіями, організація процесу навчання, організація аналітичних центрів з підбору та розвитку персоналу тощо.

2. Стратегія винагороди та мотивації: баланс винагороди та прибутку із загальною та підтримуючою стратегіями; використання системи оцінки «трудового внеску» у результати; система розподілу прибутку; Використання нематеріальних важелів мотивації та інших.

3. Стратегії формування трудових відносин: участь персоналу в управлінні підприємством, відносини із профспілками, адаптація до системи державного регулювання трудових відносин та інше.

4. Стратегія управління персоналом: процес підбору, найму, навчання, перепідготовки; створення хороших умов та стимулювання співробітників, які б відповідали потребам майбутніх та організаційних змін [4, с. 18-19].

### **1.3. Методи та принципи управління в туристичній сфері, їх вплив на роботу підприємства**

Методи управління або методи впливу в процесі управління є одним з основних розділів в менеджменті, так як являють собою сукупність прийомів та способів впливу на підлеглого (працівника який знаходиться нижче за керівництвом) для досягнення цілей. Використання методів та принципів управління персоналом суттєво впливає на ефективність роботи виробничого підприємства, що визначає актуальність обраної теми дослідження.

Серед них основними є організаційно-розпорядчі (засновані на прямих вказівках), або організаційно-розпорядчі, економічні (обумовлені економічними стимулами) та соціально-психологічні (які використовуються для підвищення соціальної активності працівників). Останнім часом дедалі більшого значення набувають соціологічні методи.

Для досягнення певних цілей, а також функцій та принципів управління використовують перераховані вище методи. У менеджменті є велика кількість методів управління та їх класифікацій.

Найбільш поширена класифікація методів управління за їх змістом, спрямованістю та організаційною формою, які відображають адміністративний, економічний та соціальний вплив на керовану систему.

Орієнтація методів управління спрямована на систему (об'єкт) управління. Це може бути як підприємство загалом, і його окремі підрозділи, і навіть функції підприємства (виробництво, збут, інновації, фінанси, інформація) чи функції управління (планування, організація, мотивація і контроль). Зміст методів управління становить специфіка прийомів та способів впливу [4, с. 20].

Організаційна форма методів управління полягає у створенні конкретного на конкретну ситуацію. Вплив може бути прямим або непрямим (цілепокладання та створення стимулюючих умов). Однією з найважливіших чинників підприємства є - люди, але управління персоналом грає найважливішу роль досягненні цілей і завдань організації з допомогою людей.

Метод непрямого впливу використовується під час управління на досліджуваному нами підприємстві «На набережній». Керівник створює умови для реалізації цілей, а співробітники досягають результатів. Мета організації – задовольнити клієнтів якісним туристичним продуктом, намагатися постійно покращувати сервіс, а також отримувати прибуток. Сфери впливу, що застосовуються в даній компанії: - спосіб господарського відання, коли є матеріальна зацікавленість менеджерів та торгових представників.

Для досягнення ефективності менеджер використовує різні методи, але найефективнішим є економічний метод, оскільки існує пряма залежність: чим більше продано товарів, тим більше вписувалося в прибуток; оплата праці цих спеціалістів здійснюється за простою схемою: оклад + відсоток від продажу; - організаційно-розпорядчий метод, в основі якого лежать накази, розпорядження, коли розпорядження походять від керівних працівників. Ця схема використовується особами, безпосередньо зайнятими з виробництва [10].

До сучасних організаційних структур управління висувають низку об'єктивних і універсальних вимог, зумовлених загальноекономічними і організаційними факторами та умовами, дотримання яких дає змогу організації ефективно функціонувати:

— відповідати цілям та виконувати завдання організації, підпорядковуватись виробничо-обслуговуючій діяльності та її вимогам;

— оптимальний поділ праці між органами управління та окремими працівниками, що забезпечує спеціалізацію, творчий характер роботи і раціональне навантаження;

— взаємозв'язок кожного працівника, на якого покладено певні повноваження і відповідальність, й органу управління шляхом реалізації вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними;

— з одного боку – відповідальність між функціями та обов'язками, з іншого повноваження та відповідальність;

— надійність, тобто структура апарату управління повинна гарантувати достовірність передачі інформації, не допускати викривлення управлінських команд, забезпечувати безперебійний зв'язок у системі управління;

— адаптивність і гнучкість відповідно до змінних умов зовнішнього середовища (розширення зон туристичного обслуговування, урахування зміни у смаках і потребах споживачів тощо);

— економічність, тобто досягнення запланованого ефекту від функціонування структури за мінімальних витрат на управлінський апарат [3, с. 53].

Існують такі поняття, як лізинг та аутстафінг. Лізинг персоналу є невід'ємною частиною сучасного інноваційного управління персоналом та означає підбір персоналу на тимчасові робочі місця. Це свого роду короткострокова чи середньострокова оренда персоналу іншої фірми. Лізинг обумовлений короткостроковою потребою компанії у певному персоналі.

Підприємці охоче наймають сезонних робітників, але в них часто виникають юридичні проблеми, складнощі з пошуком та звільненням працівників. Щоб уникнути цих проблем, потрібен певний досвід орієнтації у конкретній ніші ринку праці.

Сучасний вітчизняний бізнес активно використовує аутстафінг, під яким розуміється виведення персоналу зі штату організації, переведення частини її співробітників у кадрове (лізингове) агентство.

Люди залишаються на своїх робочих місцях, але всі функції роботодавця (нарахування заробітної плати, соцзахист тощо) бере на себе компанія, яка надає ці послуги.

У більш широкому значенні надає та фінансує слід розуміти договір між організацією та агентством, яким воно направляє співробітників до замовника на певний період часу за фіксовану плату для виконання певних функцій.

Сучасна система управління персоналом має бути спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємства, його довгостроковий розвиток, досягнення максимального рівня прибутку. В даний час більшість фахівців вважають, що формулою успіху є людські ресурси, тому їхня цінність постійно зростає з кожним днем.

Тому система управління персоналом постійно змінюється, витісняючи стереотипи. Сьогодні у більшості організацій використовується підхід до управління персоналом, при якому інвестиції здійснюються безпосередньо в самих співробітників, у їх становлення та розвиток.

Вкладення у людські ресурси стають дедалі вигіднішими і сприяють виживанню фірми на ринку. Тому керівники пояснюють витрати, пов'язані з персоналом, як інвестиції у людський капітал – основне джерело прибутку [3, с. 54-55].

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ТУРИСТИЧНОЇ ФІРМИ «НА НАБЕРЕЖНІЙ».

### 2.1. Робота туристичного підприємства, її основні складові

Туристське обслуговування – це процес надання послуг туристам туристичною фірмою, і навіть іншими туристськими і нетуристськими організаціями чи фізичними особами [9].

Таким чином, ми можемо виділити два терміни:

1. Весь процес туристського обслуговування ділиться на дві взаємопов'язані компоненти:

а) отримання туристом всіх необхідних послуг до виїзду в тур, обслуговування під час подорожі та при її завершенні. Туристична агенція є основним суб'єктом туристичних послуг;

б) надання послуг різним організаціям або особам, що становлять левову частку туристичних послуг.

2. Поняття «туристське обслуговування» дуже широке і включає:

а) процес надання всіх послуг туристам, від початку до остаточного туристського обслуговування;

б) процес надання туристських послуг окремих постачальників послуг (туристським підприємством, готелем, рестораном тощо);

в) процес надання одному постачальнику послуг однієї послуги із усього переліку, що надається цим постачальником.

На туристичному підприємстві «На набережній» виділяють такі складові діяльності, що є основою роботи:

- Організаційна;
- "офіс";
- маршрут;
- Передмаршрутний;
- Остаточний.

По організаційній складовій туристичне агентство «На Набережній» розробляє туристичний продукт, який задовольнятиме потреби клієнтів під час їх подорожей, а також здійснює маркетингові заходи, за допомогою яких здійснюється просування та продаж турпродукту. Цей компонент є основою всієї діяльності турагентства. «Офісна» складова починається з моменту звернення потенційного туриста до турфірми з метою, необхідністю здійснити поїздку чи іншу послугу, яку пропонує компанія на туристичному ринку.

У рамках «офісної» складової турагентство «Набережна» здійснює сервісне обслуговування, яке полягає у спонуканні відвідувачів до придбання туристичного продукту послуг шляхом надання необхідної інформації.

Компонент «до маршруту» починається з покупки клієнтом туристичного продукту і закінчується з початком поїздки.

«Маршрутна» складова – це надання послуг туристам під час поїздки, тут основний обсяг туристських послуг перебирає не компанія «На набережній», а постачальники послуг, фізичні особи, технічна база туристичної інфраструктури.

Останній завершальний компонент, при якому обслуговування туристів починається після закінчення туристичної поїздки. Однак після туру обслуговування туристів не припиняється, адже менеджер турфірми «На Набережній» має звернути увагу на клієнта, зрозуміти, а головне почути думку та враження від цього туру, якості послуги, що надаються. Після цього керівник готує фінансовий звіт, розрахунки з стороною, що приймає, і т. д. [10].



Звертаючись в туристичну агенцію «На Набережній», клієнту в першу чергу пояснюють які послуги він отримує і як ними скористатися, а також гарантії і зобов'язання агентства і його прав. У структурі туристичних послуг даного туристичного агентства розрізняють основні та додаткові послуги. До основних відносять:

- послуги по організації перевезення;
- розміщення;
- харчування туристів.

До додаткових послуг відносяться:

- послуги по організації екскурсій;
- послуги по страхуванню туристів;
- послуги гідів-перекладачів;
- послуги по перевезенню туриста від місця його прибуття в країну (місця його тимчасового перебування) до місця розміщення і назад (трансфер), а також будь-якому іншому перевезенню в межах країни (місця тимчасового перебування), передбаченої умовами подорожі;

Уніформи, характерної для всього персоналу фірми немає, адже фірма досить маленька і не потребує цього.

Агентство має кілька міських телефонних ліній, факс, ксерокс, комп'ютери, кондиціонер, підключення до локальної мережі Інтернет.

Турагенція розташована у центрі міста, поблизу є автобусні зупинки, МакДональдз, багато різних ресторанів та кафе та купа магазинів. Тож можемо сказати, що туристична фірма має дуже вигідне місце розташування, адже там завжди здійснюється великий потік людей, гарна транспортна розв'язка. Поряд з офісом в центрі міста розташовано багато агенцій, а саме «CoralTravel», «Ультратур+», «Навколо світу», «Joinup».

Підприємство орендує приміщення під офіс в універмазі Міолан, по сусідству з різними магазинами. Перед входними дверима висить стенд

пропонованих маршрутів фірми: чорноморське узбережжя, тури по Україні, Туреччина, автобусні тури по Європі і т.д.

Приміщення агенції невелике, затишне, поруч багато каталогів й іншої цікавої й корисної для туриста інформації. Прикраси офісу кажуть клієнту про високий професійний рівень працівників, великий досвід й повагу від туроператорів. Приміщення відповідає усім потребам туристів, воно невелике тому є простий доступ до будь яких засобів, як то принтер, телефон, факс тощо. Також є куточок споживача, де відвідувачі можуть побачити свідоцтва про державну реєстрацію фізичної особи підприємця, ліцензійні умови, банківську гарантію підприємства, можете ознайомитися з Законом України «Про туризм», а також з Законом «Про захист прав споживачів» та ознайомитися з основною діяльністю підприємства.

Агенція працює як з внутрішнім так і з міжнародним туризмом, отож вони мають договори з усіма основними туроператорами, що працюють в Україні. Джерелами інформації є - договори між туристичною агенцією та туроператорами й між агенцією та туристами. Основна діяльність підприємства «На Набережній» - туризм. Основною ціллю діяльності є «Послуги з організації подорожувальників».

Основною метою діяльності підприємства «На Набережній» є розвиток виробничої діяльності, підвищення рівня якості створення та продажу турів та всієї туристичної продукції, отримання прибутку на вкладений капітал у сферу туризму та надання та здійснення різних послуг в цій галузі всім фактичним та потенційним клієнтам, не заборонених чинним законодавством України.

Отже, будь-яка туристична фірма розпочинає, проводить і завершує весь процес туристичного обслуговування, а постачальники туристичних послуг приєднуються у найінтенсивніший період обслуговування – під час подорожі і

надають послуги паралельно з туристичною фірмою, що відправляє туристів на відпочинок.

## **2.2 Характеристика організаційної структури туристичної фірми «На Набережній».**

Вже багатьох років керівники, менеджери та вчені, що вивчають проблематику поведінки, працюють над встановленням характеристик ефективної управлінської практики. Вони зробили висновок, що унікальною управлінською якістю є лідерство. Лідерство визначається, як здатність використовувати людські та інші ресурси для отримання результату [2, с. 89].

Це зазвичай менеджери технічних процесів, що вимагають в цілому компетентних у своїй роботі виконавців. Кожен керівник повинен дбати про підвищення компетентності тих, ким він керує. Керівник туристичного підприємства «На Набережній» повинен дбати про підвищення компетентності працівників, так як майже кожна людина володіє значним потенціалом для професійного та особистого зростання.

Великою передумовою ефективною політики формування трудових ресурсів на підприємстві, її формування та заохочення мотиваційними ресурсами є знання особливостей і специфіки роботи в туристичній сфері. Робота туристичного підприємства на ринку характеризується посередництвом,

яке існує між постачальниками послуг, туристами та організацією туристичного продукту, здійснюючи обслуговування своїх клієнтів. Туристичне підприємство «На Набережній» - це туристична агенція, що займається продажем турів по Україні, за кордон, автобусних турів, а також турів для школярів. Основна діяльність підприємства - туризм. Основною ціллю діяльності є «Послуги з організації подорожувань».

Юридична адреса підприємства: Україна, м. Суми, вул. Набережна р. Стрілки, 22 офіс 5. Знаходиться на другому поверсі універмагу Міолан. Заснована агенція була у 2006 році. Режим роботи цілорічний: по буднях з 9:00 до 19:00, по суботах з 09:00 до 15:00, неділя – вихідний.

Туристична агенція «На Набережній» - складається з двох приватних підприємців Куц Світлана Володимирівна та Побігайло Наталія Михайлівна.

Підприємство має самостійний баланс, печатку зі своїм найменуванням, товарний знак та іншу символіку, розрахункові та інші розрахунки в національній валюті в установах банків.

За період проходження практики виконувалась різна робота. Ми склали договори з клієнтами, оформлювали страховки для окремих туристів так і шкільних груп, корисним було спілкування з людьми, які працюють у сфері туристичного обслуговування та з клієнтами, формували туристичні пакети та рекламні каталоги, здійснювали розсилки потенційним клієнтам та виконували роботу за комп'ютером.

Туристична агенція «На Набережній» хоч і маленька фірма, але вона постійно розширює свою агентську мережу. Сьогодні з ним активно співпрацює більше двох десятків туристських підприємств є посередниками в наданні послуг туристу, на основі агентського договору на взаємовигідних умовах. Також турагенція «На Набережній» набуває туристичні послуги в якості агента у таких великих туристичних операторів як "Tui", "CoralTravel", "Anextour", "Pegas", "Joinup", "Accordtour" та інші.

На сьогоднішній момент фірма працює з 10 туроператорами, але для того, що б почати з ними працювати потрібно, укласти договір, в якому чітко розписані права і обов'язки кожної сторони. Кожна з цих фірм працює за певним напрямом, багато хто з них організовують тури, як по Україні, так і по зарубіжжю.

Найбільшою популярністю у жителів міста Суми є культурно-пізнавальний та пляжний туризм. Це тури по Україні: поїздки в Карпати, Львів, екскурсійні програми по замках чи монастирях країни, а також, звісно, хіти літнього сезону – Чорне та Азовське море. Окрім цього, популярними як для нашого міста так і для всієї країни є такі напрямки зарубіжжя: Туреччина, Єгипет, Туніс та тури в Європу. Однак не меншим попитом користуються і інші види туризму.

Туристична фірма «На Набережній» відповідає вимогам ринку та потребам клієнта. Для цього вона має:

- виділену лінію інтернет;
- установку системи online пошуку, бронювання турів, опис країн, готелів;
- установку програми виписки документів та ведення клієнтської бази турфірми;
- наявність факсу, принтера, ксерокса;
- наявність туристичних каталогів по країнах.

Основним напрямком підприємства є надання туристських послуг, а саме:

- екскурсійні поїздки для школярів
- відпочинок в Україні: Чорне та Азовське море, Одеса, Коблево, Кирилівка, Карпати, Львів, Кам'янець-Подільський, Київ,
- тури по Європі: Чехія, Польща, Німеччина, Угорщина, Австрія, Іспанія, Франція, Італія.
- екзотичні тури: Туреччина, Об'єднані Арабські Емірати, Єгипет, Таїланд, Туніс, Марокко, Індія.

### **2.3 Роль та обов'язки керівника в процесі роботи на туристичному підприємстві «На Набережній»**

Якщо людина несе пряму відповідальність за групу людей, то повинна мати високий рівень здібностей до керівництва, в іншому випадку на посаду керівника вона не буде допущена.

До керівництва допускаються люди які мають великі здібності в цій сфері та вважаються професіоналами, якщо в запланованій роботі яка вже почала здійснюватись не вистачає інтересу для розкриття потенціалу та зростання самоповаги учасників. Керівники, які мають та потребують лише низькі навички управління, скоріше за все не будуть мати справу з керуванням над роботою персоналу.

Кожен керівник має запам'ятати та знати, що потенціал до розвитку навичок у людей є основним елементом ефективності управління, що дозволяє прийти до поставлених цілей, мети компанії та її діяльності загалом:

- потрібно наразити зацікавленість та завзятість працівника;

- створити внутрішньо-компанійний конкурс кандидатів на висування-заїх високі результати роботи, підвищеної ефективності;
- збільшити життєву енергію і створити сприятливий клімат для роботи всього персоналу;
- постійно підвищувати стандарти праці, якості роботи.

Головним завданням керівника на підприємстві «На Набережній» координувати роботу працівників, працюючи з кожним членом колективу, тобто створити колоборацію між ними як єдину ланку, але в різних напрямках, а не залякувати працівників методами управління (звільненням, скороченням і т.д і т.п.). Він мусить балансувати інтерес групи, інтереси «боса» та інших менеджерів, необхідність виконання роботи з необхідністю знайти час для навчання, виробничі інтереси з людськими потребами підлеглих [10].

Керівник має бути відданий та приносити виключно позитивні новини для підприємства, бути оптимістом, з повагою ставитись до працівників, бути доступним і не ховатись за двері свого кабінету, бути сміливим, мати широту поглядів, виявляти великий інтерес до всіх аспектів діяльності фірми. Керівник повинний бути рішучим і завжди готовим приймати будь-які рішення. Керівник має бути тактовним і уважним, бути чесним, послідовним і скромним.

Такий лідер повинний бути наставником. Ця людина розвиває в своїх підлеглих самовпевненість, теплі відносини до людей, чесність, ентузіазм, рішучість, честолюбство та врівноваженість. Також він (керівник) досліджуваного нами туристичного підприємства повинен бути впевненим в собі, але без зарозумілості, віра у свої сили без зарозумілості є відмінними рисами сильного лідера.

Якщо у управлінні присутні всі вищезазначені риси то це є запорукою успішної діяльності всього колективу та роботи на підприємстві в цілому, та як результат – створення свого власного іміджу для підприємства. Керівник має домогтись максимальної віддачі від його підлеглих,

ефективних результатів діяльності, щоб підприємству не «віддуватися» за його та колективні промахи, насамперед йому важливо не допустити втрату потенційних прибутків підприємства.

Для ефективного керування таким дорогим ресурсом, як люди, менеджеру необхідно виділити визначені параметри роботи, що доручається підпорядкованим, змінюючи який він може впливати на психологічні стани виконавців, тим самим мотивуючи або демотивуючи їх якщо буде потреба [9, с. 111].

Грамотно спроектована робота керівника підприємства повинна створювати внутрішню мотивацію, відчуття особистої гідності та гордість працівників за вироблений продукт або надану послугу.

Звертаючись до тур агенції «На Набережній», клієнту перш за все пояснюють які послуги він набуває і як ними користуватися, а також гарантії і зобов'язання агентства і його права

Співробітники та власники компанії є ентузіастами пригод та відпочинку на природі. Крім того, всі вони - досвідчені майстри своєї справи. Компанія «На Набережній» прагне надати весь комплекс послуг, пов'язаних з переїздом, розміщенням та задоволенням потреб у відповідності з інтересами, платоспроможністю і досвідом як новачків у сфері туризму, так і ветеранів цього руху.

Туристичне підприємство «На Набережній», як вже зазначалося раніше, це агентство, тож вони по Закону України «Про туризм» мають право лише продавати готові туристичні маршрути створені туроператорами, тобто виступають посередниками між туристом та туроператором.

Підприємство співпрацює з відомими туроператорами в Україні та за кордоном. І основними з них є: "Tui", "CoralTravel", "Anextour", "Pegas", "Joinup", "Accordtour"

Туристична агенція працює з великою кількістю напрямків, основні з яких:



- Екскурсійні напрямки по Україні;
- Паломницькі тури по Україні;
- пляжні тури на Азовське та Чорне море;
- Тури за кордон.

До основних функцій менеджера в туристичній фірмі «На Набережній» відносяться:

1. Робота з відвідувачами (їх прийом та відповіді на дзвінки);
2. Введення клієнтів в курс та надання інформації щодо турів, країн, умов договору, страхування та ін;
3. Створення та оформлення заявки клієнта на тур і договір на туристичне обслуговування, прибуткового касового ордера, прийом оплати і передача оплати в касу в разі платежу готівкою;
4. Обробка замовлень: бронювання авіаквитків (залізничних квитків), ділового листування із закордонним партнером з питань розміщення, наземного та екскурсійного обслуговування, прокату автомобіля і т.д.;
5. Оформлення страхового поліса;
6. Оформлення документів для подачі в іноземні посольства (консульства) з метою отримання туристичної візи, перевірка правильності візи при отриманні;
7. Підтримка контакту з клієнтом з метою інформування про хід реалізації його замовлення;
8. Для індивідуальних турів: пропозиція альтернативних варіантів туру і узгодження вартості туру з клієнтом.

При наявному попиту на який-небудь тур клієнти ретельно інформують про ціни, умови проживання, особливості країни, дають інформацію про готелі, рекомендації та слухні поради, надають буклети та рекламні проспекти

Замовлення турів відбувається у такій послідовності:

1. Вибір туру;

2. Бронювання туру - робиться заявка туроператору для отримання інформації про наявність місць;

3. Після підтвердження бронювання, клієнт повинен оплатити обрану подорож у розмірі 50% від вартості подорож'я або ж цілком;

4. Оформляються необхідні документи, укладається договір туристичного агентства з клієнтом. При необхідності туроператору відправляються закордонні паспорти, заповнені анкети, довідка з місця роботи туриста із зазначенням посади та щомісячної оплати.

Гроші за тур відправляються оператору після підтвердження туру, за ціною, представленої у прайс-листі, за мінусом відсотка комісійних. При бронюванні туру, туристу пропонують оформити страховку від невіїзду. Якщо турист відмовляється оформити страховку, він пише відмову від страхування.

Якщо батьки відправляють відпочивати дитину, яка не досягла віку 18 років, необхідно засвідчена у нотаріуса до речення на дитину. Після оформлення і повної оплати туру, туристу видаються: квитки, туристський ваучер, страховий поліс, пам'ятка, в якій вказана вся інформація про тур.

Якщо ж в подорожіде шкільна група, а як вже зазначалося раніше турагенція «На Набережній» спеціалізується на турах для школярів, обов'язково потрібно отримати дозвіл у відділку поліції.

## **РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТУРИСТИЧНОЇ ФІРМИ «НА НАБЕРЕЖНІЙ».**

### **3.1. Аналіз сучасного автоматизованого інформаційного управління процесів на туристичній фірмі «На Набережній»**

Як вже зазначалося раніше, туристична фірма «На Набережній» складається з двох приватних підприємців, які працюють кожна сама на себе і також є ще один менеджер.

За уся діяльність в туристичній фірмі відповідають вони самі, тобто: виконують всю організаційну роботу; стратегічне й тактичне планування, управління операційною (виробничою) діяльністю; управління безпекою; управління логістикою; управління маркетингом; управління кадрами; планування, облік і аналіз господарської діяльності; управління фінансами; управління інвестиціями; управління інноваціями; автоматизація, інформаційні інноваційні технології, інформаційно-технічне забезпечення управління, а також найголовніше продаж турів туристам.

В підприємстві є лише один підрозділ. Неможливо на такому малому підприємстві критично оцінити якість організації праці підлеглих в одному з

підрозділів підприємства та визначити моделі проектування робіт, що використовуються. В агенції не має чітких форм планування діяльності.

У колективі туристичної компанії "На Набережній" немає новачків, усі фахівці мають профільну менеджерську або економічну освіту, а також досвід роботи не менше 3 років.

Підприємство орендує приміщення під офіс в універмазі Міюлан, по сусідству з різними магазинами. Перед входними дверима висить стенд пропонуванних маршрутів фірми: чорноморське узбережжя, тури по Україні, Туреччина, автобусні тури по Європі і т.д.

Додаток А

«Приклад розробленої реклами туру в інтернеті для туристичної фірми "На Набережній"»





В туристичній фірмі «Нанабережній» працює професійно-підготовлений колектив здатний надати будь-які види туристичних послуг.

Кожен співробітник, приступаючи до роботи, знайомиться зі своїми посадовими інструкціями.

Таблиця 2.1

Споживацькі переваги що присутні в туристичному агентстві  
«Нанабережній»

Найменування (марка) пропонуємого продукту (послуги)	Споживацькі переваги (параметри якості), що присутні у запропонованому продукті			
	Переїзд	Проживання	Харчування	Обслуговування
Тур по Європі	+	+		+
Тур в ОАЕ	+	+	+	+
Тур в Чехію	+	+	+	+
Тур в Турцію	+	+	+	+

В туристичній фірмі працює професійно-підготовлений колектив здатний надати будь-які види туристичних послуг. Кожен співробітник, приступаючи до роботи, знайомиться зі своєю посадовими інструкціями.

Таблиця 2.2

## Сегмент туристичного ринку

Сегмент ринку	Кількість споживачів	Характеристика споживачів	Основні вимоги споживачів до пропонуваного товарів (послугам)
1. Студентські тури	23	Студенти	Доступність
2. Сімейні тури	34	Молоді пари і батьки з дітьми	Доступність, комфорт
3. Тури для пенсіонерів	12	Люди похилого віку	Підвищений комфорт, доступність

В			
4. Бізнес-тури	65	Підприємці	Підвищений комфорт, якісне обслуговування

Гроші, надані туроператором, відправляються тільки після підтвердження туру, за ціною, зазначеною в преїскуранті, за вирахуванням відсотка комісійних.

При бронюванні туру туристам пропонується оформити туристичну страховку. Якщо турист відмовляється від страхування, він пише відмову від страхування.

Посадова інструкція та обов'язки менеджера з продажу туристичних продуктів:

1. Прийом відвідувачів і телефонні дзвінки;
2. Надання клієнтам інформації про тури, країни, умови договору на туристичне обслуговування, умови страхування;
3. Оформлення заявки на тур та договору на туристичне обслуговування, прибуткового касового ордера, приймання оплати та перерахування платежу в касу у разі розрахунку готівкою;
4. Обробка замовлень: бронювання квитків (залізничних квитків), ділове листування з іноземним партнером з питань проживання, наземного та екскурсійного обслуговування, оренди автомобілів тощо;
5. Оформлення страхового полісу;
6. Оформлення документів для подання до іноземних посольств (консульств) з метою отримання туристичної візи, перевірка правильності оформлення візи при отриманні;

7. Підтримка зв'язку з клієнтом з метою інформування про хід виконання його замовлення;

8. Для індивідуальних турів: запропонуйте альтернативні варіанти туру та узгодьте вартість туру з клієнтом.

Якщо на тур є попит, клієнта ретельно інформують про ціни, умови проживання, особливості країни, надають інформацію про готелі, рекомендації та корисні поради, надають буклети та брошури.

Через те, що агентство невелике і всі сидять в одній кімнаті, спілкування відбувається усно. Робота динамічна, у постійній розмові. Прийняття рішень централізоване і цілеспрямоване. Це показник розвиненої централізованої системи управління.

Досягнення та підтримання певного рівня якості обслуговування в агентстві залежить від системного підходу до управління ним, який покликаний розуміти та задовольняти потреби споживачів.

Досягнення певного рівня якості вимагає дотримання принципів якості на всіх рівнях фірми, а також постійного аналізу та вдосконалення створеної системи управління якістю.

Останній ґрунтується на зворотному зв'язку з уявленнями споживачів про надані послуги. «На набережній» можна вважати дуже молодим брендом туристичних агентств.



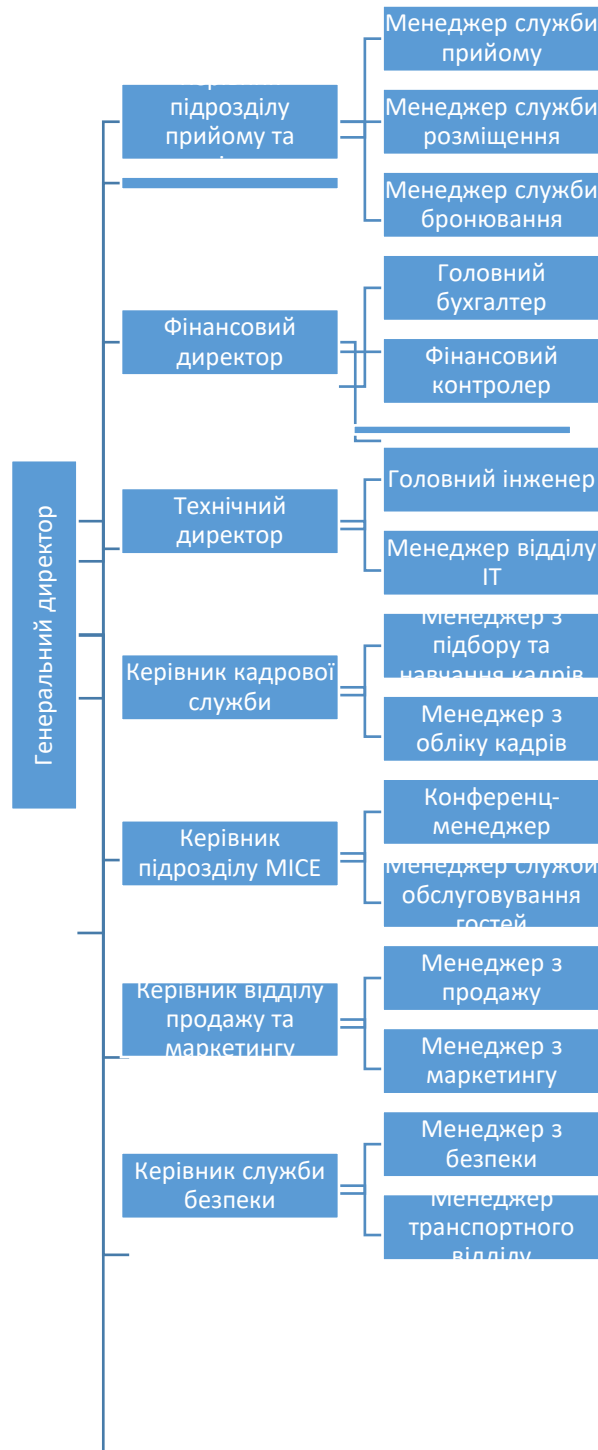


Рис. 2.1 Організаційна структура «Нанабережній»

Таким чином, можна вважати, що складу майна підприємства входять основні й оборотні кошти, а також інші цінності, вартість яких відбивається в самостійному балансі.

Переданепідприємству у повне господарське ведення майно утворить статутний фонд. Основні фінансово – економічні показники «Нанабережній» представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Динаміка основних фінансово-економічних показників готелю  
«Нанабережній»

Стаття	Сума, тис. грн.		Темп зростання(%)
	2019 рік	2020 рік	
Обсяг основних засобів	92352	93576	12,24
Обсяг оборотних коштів	1635	1037	-5,98
Обсяг реалізованої продукції	749	705	-0,44
Собівартість реалізованої продукції	28437	31620	31,83
Прибуток (збиток)	6191	8213	20,22

Обсяг основних засобів збільшився на 12,24 %. Це може свідчити про збільшення обсягів виробничої діяльності.

Із розрахунків також видно, що обсяг оборотного капіталу підприємства в 2020 році зменшився на 5.98 %. Це є свідченням про зменшення виробництва і реалізації продукції суб'єктом готельного бізнесу.

Це підтверджує зменшення обсягу реалізації продукції в 2020 році на 0,44 %. Поряд з цим зростає собівартість виробленої продукції, відповідно, на 31,83 %. Для проведення безпосереднього аналізу фінансових результатів «Нанабережній» табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Динаміка результатів фінансової діяльності тур агенції

Стаття	Сума, тис. грн.		Відхилення	
	2019 рік	2020 рік	Абсолютн і	Відносні(%)
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	47844	55712	7868	16,45
Податокна доданувартість	7966	9286	1320	16,57
Чистий дохід від реалізації продукції	39833	46385	6552	16,45
Собівартістьреалізованої продукції	31620	35704	4084	12,92
Валовийрезультат	8213	10681	2468	30,05
Інші операційні доходи	8003	8260	257	3,21
Адміністративні витрати	4841	5270	429	8,86
Інші операційні витрати	4956	6043	1087	21,93
Фінансові результати від операційної діяльності	1646	1381	-265	-16,1
Дохід від участі в капіталі	0,00	0,00	0,00	0,00
Інші фінансові доходи	17	38	21	123,53
Інші доходи	535	326	-209	-39,07
Фінансові витрати	217	243	26	11,98
Інші витрати	536	528	-8	-1,49
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	1445	1419	-26	-1,8
Податокна прибуток від звичайної діяльності	796	730	-66	-8,29

Фінансові результати звичайної діяльності від	649	689	40	6,16
Матеріальні затрати	5663	6083	420	7,42
Витрати на оплату праці	12807	14220	1413	11,03
Відрахування на соціальні заходи	4609	5237	628	13,63
Амортизація	2507	2614	107	4,27
Інші операційні витрати	9128	11409	2281	24,99
Разом	34714	39563	4849	13,97
Рентабельність продажу, %	0,83	0,83		
Рентабельність послуг, %	88	89,81		

Абсолютне відхилення – різниця між звітним і базовим періодом. Розраховується за формулою: показник за 2020 р. – показник за 2019 р. Як видно з таблиці, валовий результат є прибутковим за аналізований період через високу собівартість робіт.

Прибуток в 2020 році був досягнутий завдяки іншим операційним та іншим доходам (рис. 2.2).

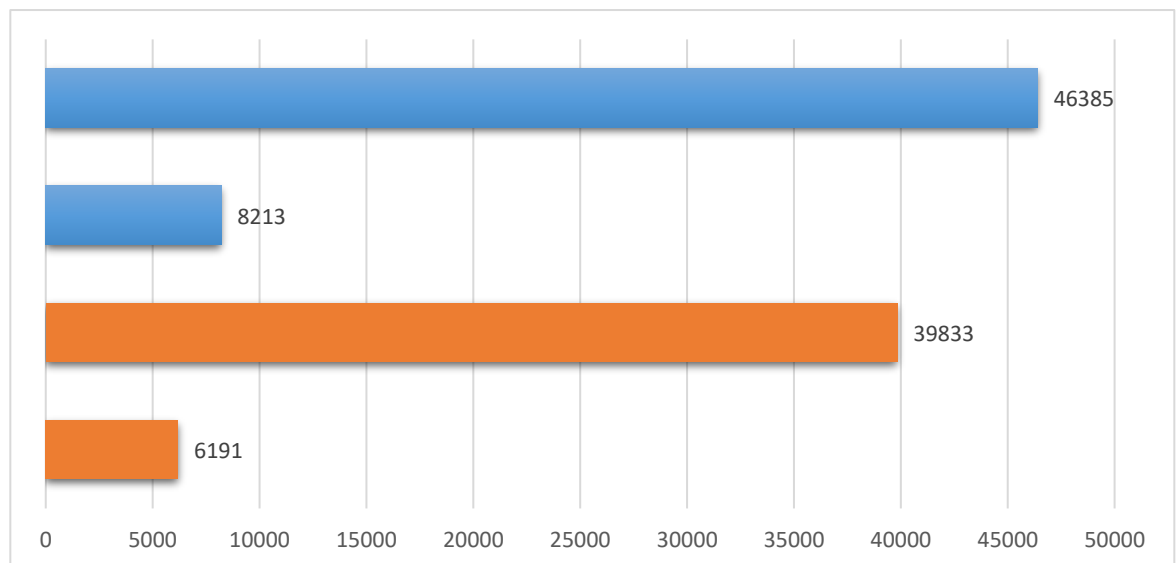


Рис. 2.2 Динаміка результатів фінансової діяльності туристичного підприємства.

Найбільшпитомавага в 2020 році в операційнихвитратахналежить іншим операційнимвитратам (47 %), витратамнаоплатупраці (29 %) тавитратамнасоціальнівідрахування (13 %).

Отже, рівень популярностіна ринку туристичнихпослугнедостатньовисокий, тому «Нанабережній» можнапорекомендувати проведення активноїрекламноїдіяльності (наприклад, розміщення реклами в газетахта Інтернеті), підвищити стимулюванняспоживачів введенням знижок для постійних клієнтів.

В своїй діяльності "На Набережній" керується чинним законодавством України, Статутом та відповідними повноваженнями наданими їй державними органами.

Упорядкована сукупність стійко взаємопов'язаних елементів, що забезпечує функціонування і розвиток організації як єдиного цілого називається - організаційною структурою. Структура управління визначається також як форма розподілу і кооперації управлінської діяльності. Можна сказати, що структура управління є не що інше, як оптимальний розподіл роботи, прав і відповідальності, порядку і форм взаємодії між членами колективу організації.

Організаційна структура має на меті управління та забезпечення сталого розвитку соціально-економічної системи шляхом формування, збереження та вдосконалення шляхів взаємозв'язку та взаємодії системи із зовнішнім середовищем та внутрішньої взаємодії елементів системи.

Структура організації визначає не тільки розподіл обов'язків в організації, а й стиль управління: адміністративне та організаційне управління - передбачає встановлення структури організації та взаємовідносин, розподіл функцій між усіма підрозділами, надання прав та обов'язків між працівниками, пов'язаними до поточного планування.

Під організаційною структурою фірми розуміється організація її окремих підрозділів з їх взаємозв'язками, які визначаються цілями, які ставлять перед фірмою та її підрозділами, і розподілом функцій між ними. Організаційна структура передбачає розподіл функцій і повноважень щодо прийняття рішень між керівниками фірми, відповідальними за діяльність структурних підрозділів, що входять до складу організації фірми.

Проблема вдосконалення організаційної структури управління передбачає уточнення функцій підрозділів, визначення прав та обов'язків керівників і службовців, усунення багаторівневості, дублювання функцій та інформаційних потоків. Основним завданням тут є підвищення ефективності управління.

Організаційні структури управління туристичними фірмами дуже різноманітні і залежать від багатьох факторів. До них можна віднести, зокрема, розмір компаній (середні, малі, великі), профіль компанії (спеціалізація в одній конкретній сфері чи кількох сферах) тощо.

Відповідно до лінійно-функціональної організаційної структури туристичне підприємство «На Набережній» має керівників та керівників.

Управління підприємством здійснюється директором у формі видання рішень (наказів, розпоряджень, постанов), обов'язкових для виконання директором підприємства.

Для оцінки ефективності та продуктивності діяльності з управління персоналом «На набережній» можна використовувати різні методи, а саме: використання інформаційних систем управління персоналом, опитування громадської думки, порівняння.

Порівняння рівнів управління персоналом (з даними в інших організаціях) може призвести до:

- визначення сфер, у яких є можливості для вдосконалення;
- оцінка (або переоцінка) політики та практики управління людськими ресурсами;

- порівняння існуючої практики з «кращою» практикою;
- встановлення цілей продуктивності, щоб закрити розрив між поточною практикою та найкращою практикою.

Найчастіше організації використовують як індикатори ефективності управління персоналом:

- загальна заробітна плата у відсотках від доходу підприємства (у чистому вигляді до оподаткування);
- кількість або відсоток керівних посад, зайнятих з внутрішніх джерел;
- обсяг продажів підприємства на одного працівника;
- виплати у вигляді відсотка від витрат на оплату праці.

Ефективність підприємства розраховується як відношення фактично досягнутих критеріїв до вихідних значень кінцевих результатів діяльності, зважених за допомогою вагових і стимулюючих функцій відповідно до нормативного значення ефективності.

Оцінка ефективності та продуктивності настільки ж необхідна як по відношенню до управління персоналом, так і по відношенню до інших сфер діяльності організації. Оцінювання повинно враховувати як внутрішні, так і зовнішні аспекти роботи відділу людських ресурсів.

Вище керівництво все більше усвідомлює, що витрати на управління людськими ресурсами можна окупити за рахунок підвищення загальної ефективності та продуктивності організації.

### **3.2 Проблеми та особливості діяльності туристичної фірми в умовах війни**

Періоди стабільного розвитку, зростання благополуччя населення, відсутність ризиків соціальних потрясінь сприятливо впливають на розбудову сфери туризму і окремих суб'єктів туристичної діяльності. Їх функціонування в умовах воєн, військових конфліктів і тому подібних форсмажорних обставин – стає періодом складання іспиту на виживання, в якому виникає актуальне завдання пошуку оптимальних організаційних і навіть психологічних моделей їх власної поведінки і реалізації своєї місії в цих особливих умовах.



Етапним моментом осмислення ролі туризму в умовах війни стало проведення Надзвичайної Генеральної асамблеї Всесвітньої туристичної організації ООН та виключення із її членів Росії – як країни агресора.

В результаті, важливим стає розуміння стратегії змінності організаційних і психологічних аспектів функціонування туристичних фірм в умовах воєнного стану. За даних умов, туристичні фірми можуть самоліквідуватися або призупинити свою діяльність. Відправною точкою є власне бачення туристичною фірмою свого функціонування в післявоєнний час і що вона має зробити, щоб зберегти зв'язок зі своїми партнерами і клієнтами для продовження своєї діяльності.

В період воєн, з-поміж інших процесів, відбувається міграція населення, у зв'язку з евакуацією, викликаною інстинктом його самозбереження.

Для її забезпечення може бути використана логістична функція туристичних фірм, а саме:

- зв'язок з внутрішніми та зарубіжними партнерами;
- практичні зв'язки з готелями, хостелами, туристичними комплексами, базами відпочинку, лікувальними закладами, які можуть стати місцем перебування тимчасово переміщених осіб;
- транспортні можливості, в тому числі використання власного транспорту туристичних фірм для перевезення внутрішньо переміщених осіб;
- наявні можливості в питаннях організації харчування, в тому числі одночасно для великої кількості людей.

Як показує практика, логістичні функції туристичних фірм можуть ефективно використовуватися для сприяння розбудови волонтерського руху в країні, яка протистоїть агресору. При цьому можуть бути використані:

- партнерські зв'язки на внутрішньому і зовнішньому ринках співпраці;
- агентська професійна мережа, представництва в територіях, окремо взятих містах, за кордоном;
- корпоративні зв'язки туристичних фірм з різноманітними господарськими суб'єктами;
- безпосередньо імідж , репутація і авторитет туристичної фірми.

Перелік логістичних функцій та їх використання можуть бути розширені , в залежності від можливостей туристичних фірм. Проте головним є прояв їх "соціального обличчя" , яке буде характеризувати лінію поведінки тієї чи іншої фірми (компанії, агентства) в особливих умовах життя країни. Використання логістичних функцій гуманітарної спрямованості , може гарантувати саме психологічний взаємозв'язок суб'єктів туристичної діяльності та їх клієнтів, який в умовах війни відбувається на основах благодійності, але потім стане основою для реалізації послуг туризму в традиційній формі (на комерційній основі).

Важливим моментом є "лінія поведінки" представників сфери туризму в ситуації , коли туристична послуга була оформлена і відповідно оплачена в довоєнний період, а її реалізація співпала з періодом війни, що унеможливило отримання цієї послуги. У зв'язку з цим логічно виникають ситуації: повернення коштів, перенесення фактичного надання послуг і т. д. і т. п. Ключовим питанням стає – як здійснюються ці процеси, з урахуванням інтересів клієнта, і чи стануть вони основою для подальшого з ним взаємозв'язку.

З науково-практичної сторони, давно доведено , що туризм надзвичайно вразливий до будь-яких форсмажорних подій.

Війна , в їх умовному списку , є чи не найбільшим потрясінням. Але з такою ж швидкістю, як війною руйнуються туристичні проекти, вони й відновлюються - після її закінчення. Тому важливо, щоб туризм організаційно

був готовий до відновлення свого функціонування в післявоєнний період, готуючись до цього завчасно.

З урахуванням безпрецедентної уваги сьогодні до України, її самовідданої боротьби з російським агресором – логічно очікувати підвищений попит на туристичну Україну в післявоєнний час. Туристична сфера, і її складова - туристичні фірми, мають бути готовими до цього процесу. Тому уже зараз варто продумати нові креативні туристичні маршрути, нову форму презентації України на міжнародному туристичному ринку, використання національних брендів, народжених війною, сформувані привабливі інвестиційні проекти туристичної спрямованості.

### **3.3. Пропозиції щодо удосконалення організаційної структури та управлінського процесу**

Сьогодні в умовах постійного посилення конкуренції туристичним фірмам треба навчитися враховувати не лише власні фінансові інтереси, але і інтереси покупця, аби утримати його і зберегти свою долю на ринку. А це може бути досягнуто лише при дотриманні заздалегідь розробленої стратегії, використовуючи всі сучасні напрацювання.

Для подальшого інтенсивного розвитку туристичної фірми «На Набережній» та для залучення більшої кількості клієнтів треба більш

розрекламувати свою фірму, залучивши засоби ЗМІ та інтернет. Для того, щоб отримати більшу кількість клієнтів можна використовувати різного вигляду знижки:

Щоб підвищити обсяг продажів в скрутні сезони дуже важливо запропонувати позасезонні знижки, наприклад, від 3 до 7%, в залежності від місця і тривалості туру. Мета цієї пропозиції до споживача та потенційного полягає в тому, щоб так сказати «заставити» клієнта придбати дану послугу до початку чергового сезону, в самому його початку, або взагалі поза сезоном;

Знижки, які мають одноразовий характер. Знижка 3% на путівки куплені в день народження чи 10% на кожну 10 покупку туру. За данною системою знижок в туристичній фірмі «На Набережній», можна спрогнозувати збільшення, як попиту, так і збільшення рівня продажів з отриманням більшого прибутку.

Пропоновані знижки сприяють виконанню ціною її стимулюючої функції, допомагають маркетинговим дослідженням, а саме: сприяють зниженню витрат туристичної фірми, реалізації внаслідок збільшеного збуту, полегшує завоювання постійних клієнтів і перспективне планування діяльності фірми.

Використовуючи дану систему знижок на практиці в турфірмі "На Набережній" можна спрогнозувати збільшення, як попиту, так і збільшення рівня продажів із здобуттям більшого прибутку від їх реалізації.

Пропоновані знижки сприяють виконанню ціною її стимулюючої функції, допомагають маркетинговим дослідженням, а саме: сприяють зниженню витрат турфірми, реалізації унаслідок збільшеного збуту, полегшує завоювання постійних клієнтів і перспективне планування діяльності фірми.

Також вважається доцільним провести рекламу свого підприємства, що збільшить клієнтатуру. Наприклад, можна зробити рекламу по ВУЗах, ліцеях, гімназіях, школах, оскільки фірма займається організацією дитячих, шкільних турів як за кордон, так і в межах України.

Ще можна розширювати туристичні напрямки, шукати якісь унікальні, нерозкручені місця і в той же час дуже цікаві; почати співпрацювати з більшою кількістю туроператорів.

Розширювати веб-сайт фірми, модернізувати та вдосконалювати дизайн, збільшити кількість інформації.

Можна поради більше залучати клієнтів рекламою в інтернеті, в соціальних мережах.

Що ж стосується обслуговування туриста, я б впровадила таку звичку – пропонувати клієнту чай, каву, воду. Дрібничка, але приємно.

## **ВИСНОВКИ**

Туристична індустрія розвивається з кожним днем і тому ця професія має великі перспективи розвитку, а майбутні спеціалісти повинні докласти максимальні зусилля для підняття туристичного бізнесу на рівень професіоналізму. Періоди стабільного розвитку, зростання благополуччя населення, відсутність ризиків соціальних потрясінь сприятливо впливають на розбудову сфери туризму і окремих суб'єктів туристичної діяльності. Їх

функціонування в умовах воєн, військових конфліктів і тому подібних форсмажорних обставин – стає періодом складання іспиту на виживання, в якому виникає актуальне завдання пошуку оптимальних організаційних і навіть психологічних моделей їх власної поведінки і реалізації своєї місії в цих особливих умовах.

Виробнича практика - це частина навчального процесу та підготовки майбутніх фахівців, яка наочно та наживо демонструє певні професійні явища та процеси та включає обов'язковий елемент - безпосередня участь студента у цих процесах та використання на практиці вже отриманих знань.

По-перше, практика - закріплює отримані раніше знання на теоретичному рівні в практичний, що сприяє їх використанню в подальшому та удокосконаленню.

По-друге, виробнича практика - це наочна демонстрація дії механізму функціонування ланок, підрозділів та підприємства в цілому.

Виробнича практика в туризмі необхідним елементом підготовки майбутніх фахівців, адже лише в практиці людина розуміє чим може далі працювати в данному руслі. Так, ознайомлення та безпосередня участь у процесах підготовки, просування, продажу та організації турів значно підвищує рівень знань студентів.

На практиці дається змога запам'ятати нюанси, зрозуміти багатоетапні технологічні процеси створення туристичного продукту, збагатити професійний лексичний запас, сформувати реалістичне уявлення про світ туристичних послуг.

Так, в туристичній фірмі «На Набережній» має такі позитивні моменти:

- вдалося закріпити набуті знання на практиці та засвоїти нові;

- зрозуміти процес створення туру чин. послуг відповідно до бажань клієнта;
- детально дослідити тенденції розвитку сучасного ринку туристичних послуг в Україні та у світі;
- ознайомитися з основними напрямками діяльності фірми та країнами, з якими співпрацює фірма;
- оглянути копії договорів з туристами;
- детально дізнатися про наявні спеціальні пропозиції та їх умови;
- засвоїти «хитрості» туристичного бізнесу та раціональних способів вибору та розміщення в готелях різних країн та ін.

## **РЕЗЮМЕ**

**Тичина Владислав**

**«Організаційна структура туристичної фірми і шляхи її вдосконалення»**

Дана робота присвячена практиці туристичної фірми  
«На Набережній».

Метою даної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів управління персоналом на туристичному підприємстві «На Набережній» а також його удосконалення за сучасних умов господарювання.

Для досягнення мети було поставлено ряд завдань:

1. Розкрити зміст та значення управління персоналом на туристичному підприємстві.
2. Розглянути особливості управління персоналом на підприємстві в сфері туризму.
3. Проаналізувати організаційну структуру та методи організації роботи і дозвілля на туристичному підприємстві «На Набережній».
4. Дослідити основні напрями вдосконалення управління персоналом.
5. Зробити оцінку ролі та обов'язків керівника в процесі роботи на підприємстві «На Набережній» а також вимог до сучасного працівника.
6. Визначити основні напрями удосконалення управлінського процесу на туристичному підприємстві «На Набережній».

Об'єктом дослідження є приватне підприємство «На Набережній» – одне з провідних туристичних підприємств Тернопільської області, що пропонує туристам незабутні подорожі та різноманітні тури.

Предметом дослідження є вивчення змісту управління персоналом та його удосконалення на туристичному підприємстві.

Для вирішення поставлених завдань були використані наступні методи:

- дані, що стосуються менеджменту та роботи персоналу;
- теоретичні висновки і узагальнення вітчизняних науковців з питань оцінювання результатів діяльності персоналу підприємства;
- дані туристичного підприємства «На Набережній» та власні дослідження автора.



Структура роботи. Робота складається із вступу, трьох основних розділів з підрозділами, висновків, резюме, списку використаних джерел і додатків.

В роботі представлено організаційну структуру управління в туризмі, її формування та елементи, стратегії управління персоналом на туристичній фірмі, методи та принципи управління в туристичній сфері, їх вплив на роботу підприємства.

**Ключові слова:** туристична фірма, туризм, види та класифікація туристичних підприємств, класифікація туристичного підприємства.

## RESUME

**Tychyna Vladyslav**

### **"Organizational structure of a travel agency and ways to improve it"**

This work is devoted to the characteristics of the travel agency  
«Na Naberezhniy».

The purpose of this work is to study the theoretical and practical aspects of personnel management at the tourist enterprise "Na Naberezhniy" and its improvement under modern business conditions.

To achieve this goal, a number of tasks were set:

1. To reveal the content and significance of personnel management at a tourist enterprise.

2.

To consider the features of personnel management at the enterprise in the field of tourism.

3.

Analyze the organizational structure and methods of organizing work and leisure at the tourist enterprise "Na Naberezhniy".

4. Investigate the main directions of improving personnel management.

5.

Assess the role and responsibilities of the manager in the process of working at the company "Na Naberezhniy" and the requirements for a modern employee.

6.

Identify the main areas of improvement of the management process at the tourist enterprise "Na Naberezhniy".

The object of research is the private enterprise "Na Naberezhniy" - one of the leading tourist enterprises of Ternopil region, which offer tourists unforgettable trips and various tours.

The subject of the study is to study the content of personnel management and its improvement in the tourist enterprise.

The following methods were used to solve the tasks:

- data related to personnel management and work;

-

theoretical conclusions and generalizations of domestic scientists on the evaluation of the results of the personnel of the enterprise;

- data of the tourist enterprise "Na Naberezhniy" and the author's own research.

Structure of work. The work consists of an introduction, three main sections with subsections, conclusions, summary, list of sources and appendices used.

The paper presents the organizational structure of tourism management, its formation and elements, personnel management strategies at the travel agency, methods and principles of management in the tourism sector, their impact on the enterprise.

**Keywords:** tourist firm, tourism, types and classification of tourist enterprises, classification of tourist enterprise.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Герасименко В.Г. Опорний конспект лекцій по дисципліні «Туризмознавство»– ОНЕУ. – 2011. 135 с.
2. Герасименко В.Г, ГаласюкС. С.. Організація надання туристичних послуг : навчальний посібник– Одеса : Атлант, 2014. – 244 с.
3. Герасименко В.Г., Замкова А. В., Організація транспортних подорожей та перевезень : навчальний посібник. – Х. : Бурун Книга, 2011. – 135с.
4. Герасименко В.Г., Наймарк К.А., Інноваційний потенціал підприємств туризму та готельного господарства : монографія. – Одеса : ОНЕУ, 2017. – 278 с.
5. Давиденко І.В. Сучасні напрями стратегічного управління туристичним підприємством. Львівська економічна фундація. – 2017. 202с.
6. Дядечко Л.П. Економіка туристичного бізнесу: навчальний посібник– К.: Центр учбової літератури, 2007. – 224 с.
7. Домбровський В.А. Оцінка результатів діяльності персоналу підприємств: теорія і практика. Університетські наукові записки. – 2006. 285 с.
8. Зінченко В. А. Туризм в Україні– К.: Інститут історії України НАН України, 2004. – 240с.
9. Кифяк В.Ф. Організація туристичної діяльності в Україні: Навч. посібник. Чернівці: Книги –ХХІ, 2003. 300 с.
10. Крушельницька О.В., Котвицький А.А. Менеджмент персоналу: навч. посіб.; Ун-т сучасних знань. – К.: Знання України, 2009. – 299 с.

11. Костик А.А. Визначення сутності маркетингу у туристичній діяльності. – Одеса: ОНЕУ, 2018. – 548 с.
12. Криховецький І.З. Методичні аспекти маркетингових досліджень в туризмі. Економіка АПК, 2011. 54-60 с.
13. Кудла Н.Є. Маркетинг туристичних послуг. – К. : Знання, 2011. 351 с.
14. Кифяк В.Ф. Організація туризму: Навч. посібник. – Чернівці. Книги – XXI, 2011. – 344 с.
15. Лозинська М.Ю. Сегментація ринку туристських послуг. Вісник НУ "Львівська Політехніка". — 2004. 183—191 с.
16. Лазоренко Л. Особливості сучасного управління людськими ресурсами. Персонал. – 2010. 53 – 57 с.
17. Мальська М. П., Мандюк Н. Л., Основи маркетингу у туризмі підручник. – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 336 с.
18. Мальська М. П., Бордуно О. Ю., Організація та планування діяльності туристичних підприємств: теорія та практика : навч. Посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 248 с.
19. Михайлова Л.І. Управління персоналом : навч. посіб. для студ. вузів. – К.: ЦУЛ, 2008. – 248 с.
20. Мальська М. П., В. В. Худо. Туристичний бізнес: теорія та практика підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 368 с.
21. Нездоймінов С.Г. Підприємницький вектор розвитку регіонального туризму : монографія – Одеса : Пальміра, 2011. – 344 с.
22. Нездоймінов С.Г. Туризм як фактор регіонального розвитку : методологічний аспект та практичний досвід : монографія. – Одеса : Астропринт, 2009. – 304 с.
23. Новик В. С. Світовий досвід організації міжнародного авіаційного транспортного сполучення. Економічні науки. 2012. – Випуск 3 (47).

24. Писаревський І. М та ін. Організація туризму : підручник. – Х. : ХНАМГ, 2008. – 541 с.
25. Славгородська О.Ю. Мотивація персоналу до підвищення компетентності. Проблеми науки. – 2010. 29-35с.
26. Тужилкіна О.В. Інформаційні технології в управлінні мотивацією праці. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2010. 246с.
27. Ходаківський Є.І., Богоявленська Ю.В., Грабар Т.П. Психологія управління : навч. посіб. для студ. вузів. – К.: ЦУЛ, 2009. – 608 с.
28. Чорненко Н. В. Організація туристичної індустрії: Навчальний посібник. – К.: Атіка, 2006. – 264 с.
29. Офіційний сайт Всесвітньої туристичної організації – URL: [www.world-tourism.org](http://www.world-tourism.org). (дата звернення: 15.04.2022)
30. Офіційний сайт туристичного оператора «Алвона». – URL: <http://alvona.com>. (дата звернення: 07.03.2022)
31. Офіційний сайт туристичного оператора «YanaLuxuryTravel» – URL: <https://www.yana.kiev.ua>. (дата звернення: 15.04.2022)
32. Кифяк В.Ф. Організація туристичної діяльності в Україні – URL: [http://tourlib.net/books\\_ukr/kyfjak.htm](http://tourlib.net/books_ukr/kyfjak.htm). (дата звернення: 24.04.2022)
33. Role and Position of Tourism During Conflict and War 2022, 21 April. URL: <https://tourismwebinar.com/war/> (дата звернення: 15.04.2022)

## ДОДАТКИ

Додаток А

«Приклад розробленої реклами туру в інтернеті для туристичної фірми "На  
Набережній"»





Додаток Б

Таблиця 2.1

Споживацькі переваги що присутні в туристичному агентстві  
«Нанабережній»

Найменування (марка) пропонуємого продукту (послуги)	Споживацькі переваги (параметри якості), що присутні у запропонованому продукті			
	Переїзд	Проживання	Харчування	Обслуговування
Тур по Європі	+	+		+
Тур в ОАЕ	+	+	+	+
Тур в Чехію	+	+	+	+
Тур в Турцію	+	+	+	+

Додаток В

Таблиця 2.2 Сегмент туристичного ринку

Сегмент ринку	Кількість споживачів	Характеристика споживачів	Основні вимоги споживачів до пропонованих товарів (послугам)
1. Студентські тури	23	Студенти	Доступність
2. Сімейні тури	34	Молоді пари і батьки з дітьми	Доступність, комфорт
3. Тури для пенсіонерів	12	Люди похилого віку	Підвищений комфорт, доступність
4. Бізнес-тури	65	Підприємці	Підвищений комфорт, якісне обслуговування

Додаток Г

Таблиця 3.1

Динаміка основних фінансово-економічних показників готелю

«Нанабережній»

Стаття	Сума, тис. грн.		Темп зростання(%)
	2019 рік	2020 рік	
Обсяг основних засобів	92352	93576	12,24
Обсяг оборотних коштів	1635	1037	-5,98
Обсяг реалізованої продукції	749	705	-0,44



Собівартістьреалізованої продукції	28437	31620	31,83
Прибуток (збиток)	6191	8213	20,22

Додаток Д

Таблиця 3.2

Динаміка результатів фінансової діяльності тур агенції 2019-2020 роках

Стаття	Сума, тис. грн.		Відхилення	
	2019 рік	2020 рік	Абсолютні	Відносні(%)
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	47844	55712	7868	16,45
Податок на додану вартість	7966	9286	1320	16,57
Чистий дохід від реалізації продукції	39833	46385	6552	16,45
Собівартість реалізованої продукції	31620	35704	4084	12,92
Валовий результат	8213	10681	2468	30,05
Інші операційні доходи	8003	8260	257	3,21
Адміністративні витрати	4841	5270	429	8,86
Інші операційні витрати	4956	6043	1087	21,93
Фінансові результати від операційної діяльності	1646	1381	-265	-16,1
Дохід від участі в капіталі	0,00	0,00	0,00	0,00
Інші фінансові доходи	17	38	21	123,53
Інші доходи	535	326	-209	-39,07
Фінансові витрати	217	243	26	11,98
Інші витрати	536	528	-8	-1,49

Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	1445	1419	-26	-1,8
--	------	------	-----	------