

**Міністерство освіти і науки України**  
**Тернопільський національний економічний університет**  
**Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин імені**  
**Б.Д.Гаврилишина**

**Кафедра міжнародного бізнесу і туризму**

**Могильська Лілія Миколаївна**  
**Управління персоналом та вдосконалення організації праці на**  
**туристичному підприємстві**

Спеціальність 242 – Туризм (Управління туристичним бізнесом)

Дипломна робота за освітньо-кваліфікаційним рівнем “магістр”

Студентка групи Тм-21

Могильська Л.М.

---

Науковий керівник:  
к.е.н., викладач Гарбера О.Є.

---

До захисту допущено:  
завідувач кафедри міжнародного  
бізнесу і туризму  
к.е.н., доцент Тибінь А.М.

---

**Тернопіль – 2017 р.**

## РЕЗЮМЕ

**Дипломна робота** містить 119 сторінок, 4 таблиць, 3 рисунків, список використаних джерел із 41 найменувань, додатки.

**Метою дипломної роботи** є обґрунтування теоретико-методологічних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення управління персоналом на туристичному підприємстві .

**Об'єктом дослідження** є персонал Західно – української туристичної компанії «ТІС-ТУР», трудові відносини і поведінка людини на фірмі.

**Предметом дослідження** виступають механізми, методи і моделі ефективного управління персоналу підприємства.

**Одержані висновки та їх новизна:** полягає у системному вирішенні проблеми формування концептуальних основ та розроблення методології конкурентоспроможності хлібопекарських підприємств при виході на зовнішні ринки.

**Ключові слова:** персонал, туристичне підприємство, управління, мотивація персоналу, стимули, конкурентоспроможність, конкурентоспроможність туристичної сфери, фактори конкурентоспроможності, оцінка персоналу.

## RESUME

**Thesis contains** 119 pages, 4 tables, 3 figures, list of sources with 41 title, applications.

**The aim of the thesis** is an explanation of theoretic-methodical approaches and development of practical recommendations about increase of bakery factories' competitiveness in the conditions of competitive market's environment.

**The object of research** is the process of competitive environment's development and formation of bakery factories' competitive condition.

**The subject of research** is the collection of theoretic, methodical and practical problems, which appear while formation of bakery factories' competitive condition.

**The resulting conclusion and innovation:** systematical solution of a problem of conceptual basics formation and development of bakery factories' competitiveness methodology entering the international markets.

**Keywords:** competition, competitiveness, bakery factories' competitiveness, factors of competitiveness, differentiation, organizational-economic mechanisms, informative-law ensurement.

## АНОТАЦІЯ

Могильська Л.М. – «Управління персоналом та вдосконалення організації праці в туристичному підприємстві». – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю – Туризмознавство – Тернопільський економічний університет, Тернопіль, 2017р.

Дипломна робота присвячена обґрунтуванню теоретико-методологічних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення управління персоналом на туристичному підприємстві .

У дослідженні визначено зміст поняття «управління персоналу на туристичному підприємстві», обґрунтовано систему принципів, методів та факторів. Дослідження в галузі управління персоналом протягом тривалого часу здійснювалися роздроблено, в рамках різних наук: економіки, психології, соціології та інших. У сучасних умовах в галузі управління людськими ресурсами і, зокрема, керівництва персоналом, накопичений значний матеріал, розроблені ефективні теорії, методи і технології.

На основі аналізу сучасних методів оцінки управління персоналу туристичної компанії ЗКТ «ТІС-ТУР» за різними показниками ефективності; наведено пропозиції по удосконаленню організаційної та економічної складових механізму управління персоналом, наведені пропозиції стимулів та мотивування працівників. Запропоновано проведення експертної оцінки для покращення роботи туристичного підприємства.

## ANNOTATION

Mohylska L.M. —

«Personnel management and improvement of work conditions at hotels». – Manuscript.

Research on obtaining educational-qualifying level «master» in specialty — Ternopil National Economic University, Ternopil, 2017y.

Work is dedicated to the development of theoretic-methodical principles in formation of bakery factories' competitiveness and development of practical recommendations in its achievement in the conditions of perfect market environment.

The meaning of the term «bakery factories' competitiveness» is defined in this research work, also there is the explanation of principles' system, methods and factors of its formation, analyzed the modern condition of bakery development in Ukraine and on its regional level, described forms of its market organization.

Basing on analysis of modern methods of evaluation of bakery factories' competitiveness there is the proposed model of achievement of bakery factories' competitiveness optimization due to different marks of effectiveness; proposition is described to idealize the organizational and economic parts of mechanism of managing these processes, informational-law ensurement of recreating bakery factories' competitiveness.

## **ЗМІСТ**

### **ВСТУП**

### **РОЗДІЛ1. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОДНА З ОСНОВНИХ ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

1.1.Сутність і цілі управління персоналом туристичного підприємства (управління людськими ресурсами)

1.2. Суб'єкти, методи та принципи управління персоналом на туристичному підприємстві.

1.3. Особливості управління персоналом а туристичних підприємствах в сучасній економіці

### **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1**

### **РОЗДІЛ2. АНАЛІЗ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАХІДНО – УКРАЇНСЬКОЇ ТУРИСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ «ТІС-ТУР»**

2.1. Основна організаційна характеристика Західно – Української туристичної компанії «ТІС-ТУР»

2.2. Характеристика маркетингової діяльності Західно-Української туристичної компанії «ТІС-ТУР»

2.3. Аналіз управління персоналом Західно-Українська туристична компанія "ТІС-ТУР"

### **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1**

### **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЗКТ «ТІС-ТУР»**

3.1. Удосконалення роботи відділу кадрів в Західно-Українській туристичній компанії «ТІС-ТУР»

3.2. Роль мотивації у підвищенні ефективності персоналу

### **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1**

### **ВИСНОВКИ**

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

### **ДОДАТКИ**

## ВСТУП

Перед всіма підприємцями та організаціями в умовах ринкової економіки стоять схожі завдання: отримання максимального та довго термінованого прибутку, стійкий розвиток, забезпечення переваги над конкурентами. Але якщо одні підприємства досягають значних успіхів у вирішенні цих завдань і стають лідерами ринку, то інші змушені постійно боротися за виживання або навіть зникають. І, на жаль, такі підприємства на Україні становлять більшість.

В усьому світі протягом десятиліть проводяться дослідження і узагальнення досаду кращих підприємств. Це були підприємства, які очолювали сильні та авторитетні керівники – лідери. Вони приділяли значну увагу встановленню партнерських стосунків із споживачами та постачальниками, залучення їх до процесів постійного удосконалення.

На цих підприємствах співробітники розглядаються як рівноправні члени команди, вони постійно навчаються та підвищують свою кваліфікацію, їхню думку вивчають та залучають до прийняття важливих рішень. Їхня діяльність спрямована на максимальне задоволення потреб усіх зацікавлених сторін: споживачів, постачальників, персоналу, власників, суспільства в цілому.<sup>1</sup>

В умовах становлення ринкової економіки в нашій країні особливе значення набувають питання практичного застосування сучасних форм управління персоналом, що дозволяють підвищити соціально-економічну ефективність будь-якого виробництва. Успіх роботи підприємства забезпечують його працівники. Саме тому сучасна концепція управління підприємством передбачає виділення з великого числа функціональних сфер управлінської діяльності тієї, яка пов'язана з управлінням кадрової складової виробництва - персоналом підприємства. Цілком природно, що на кожному підприємстві виникає необхідність у визначенні чисельності персоналу, в ефективній системі підбора, наймання і розміщення кадрів, у забезпеченні їх зайнятості з урахуванням інтересів виробництва і самого працівника, у системі винагороди за працю, в обліку індивідуальних проблем працівників, поліпшенні їхньої побутових умов і відпочинку і т. д.

Підвищення інтересу до людського фактору в 60 - 80 роки зумовило розробку теорії і практики соціального планування на підприємстві, управління трудовим колективом. Підприємство (організація, фірма), будучи цілісною виробничо-господарською системою, тим не менш, може бути представлено як сукупність складових її елементів (підсистем), природно взаємопов'язаних (взаємодіючих) один з одним. Кількість таких підсистем може бути різним і залежить від закладеної при декомпозиції концепції.

Так, одні автори в якості підсистем виділяють технічну, адміністративну (управлінську) і людську, чи особистісно-культурну, підсистеми. Інші в управлінні виробництвом (підприємством) виділяють дві частини: управління діяльністю і керування персоналом.

У системі заходів реалізації економічної реформи особливе значення надається підвищенню рівня роботи з кадрами, постановці цієї роботи на міцний науковий фундамент, використанню накопиченого протягом багатьох років вітчизняного і зарубіжного досвіду.

Однією з найважливіших проблем на сучасному етапі розвитку економіки більшості країн світу є проблема в області роботи з персоналом. При всьому різноманітті існуючих підходів до цієї проблеми в різних промислово розвинених країнах основними найбільш загальними тенденціями є наступні:

- Формалізація методів і процедур відбору кадрів;
- Розробка наукових критеріїв їх оцінки;
- Науковий підхід до аналізу потреб в управлінському персоналі;
- Висування молодих і перспективних працівників;
- Підвищення обгрунтованості кадрових рішень і розширення їх гласності;
- Системна ув'язка господарських і державних рішень з основними елементами кадрової політики.

Головний потенціал підприємства полягає у кадрах. Які б прекрасні ідеї, новітні технології, найсприятливіші зовнішні умови не існували, без добре підготовленого персоналу високої активності добитися неможливо. Самелюди



роблять роботу, подають ідеї і дозволяють підприємству існувати. Без людей не може бути організації, без кваліфікованих кадрів жодна організація не зможе досягти своїх цілей. Управління персоналом пов'язане з людьми і їх відносинами усередині підприємства (організації). Воно застосовується не тільки до сфер матеріального виробництва, а й до всіх видів зайнятості.

Сьогодні основними чинниками конкурентоспроможності стали забезпеченість робочою силою, ступінь її мотивації, організаційні структури і форми роботи, що визначають ефективність використання

Актуальність теми дипломної роботи зростає з підвищенням ролі персоналу в сучасному виробництві, принциповими змінами в змісті праці, викликаними застосуванням нової техніки, технологій і методів виробничої діяльності. На перший план висунулися функції забезпечення безперервності роботи системи агрегатів, обслуговування та налагодження обладнання.

Дана проблема досліджується в роботах В. П. Пугачова [1], А. Я. Кибанова і Д. К. Захарова [2], Е.Є. Старобінського [3] та інших авторів. У роботах цих дослідників дається спроба інтеграції розроблених знань в області керівництва персоналом, набору правил, принципів і технологій, які можуть бути використані керівниками в ефективному управлінні персоналом.

У дипломній роботі об'єктом дослідження є персонал туристської фірми, трудові відносини і поведінка людини на фірмі. У відповідності з об'єктом дослідження визначено мету і завдання:

- Розглянути сутність та цілі, суб'єкти і методи управління персоналом;
- Дослідити особливості управління персоналом в сучасній економіці, основні чинники підвищення його ролі в сучасному суспільстві;
- Вивчення впровадження сучасних технологій управління персоналом на туристичному підприємстві для ефективного нарощування

використання співробітником свого трудового і творчого потенціалу в метю досягнення цілей підприємства.

- Вивчення теоретичних основ управління персоналу;
- Визначення методів та технології механізму управління персоналу на підприємстві;
- Проведення ґрунтового аналізу особливостей на організації системи персоналу на прикладі конкретного підприємства;
- Персоналу на підприємстві;
- Подання організаційно-методичних рекомендацій щодо шляхів удосконалення системи управління персоналу.

Дослідження в галузі управління персоналом протягом тривалого часу здійснювалися роздроблено, в рамках різних наук: економіки, психології, соціології та інших. У сучасних умовах в галузі управління людськими ресурсами і, зокрема, керівництва персоналом, накопичений значний матеріал, розроблені ефективні теорії, методи і технології.

Об'єктом дослідження є Західно – українська туристична компанія «ТІС-ТУР».

Предметом дослідження виступають механізми, методи і моделі ефективного управління персоналу підприємства.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, загального висновку, списку використаних джерел та додатків. Текст містить таблицю. Загальний обсяг роботи становить сторінку, додатки займають сторінки. Список використаних джерел містить найменування.

## РОЗДІЛ 1

### УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ – ОДНА З ГОЛОВНИХ ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

#### 1.1. Сутність і цілі управління персоналом туристичного підприємства

Управління персоналом, або людськими ресурсами є одним із найважливіших аспектів у діяльності туристичного підприємства. Якщо раніше основну увагу приділяли для розвитку технічного прогресу, пошуку та запровадження нових технологій та різних модифікованих організаційних структур, то в даний час актуальним вважається людський чинник – іншими словами, сутність та ефективність бізнесу визначають люди.

Проблема управління персоналом є досить актуальною на сьогоднішній день, а для нашої країни пошук кваліфікованих осіб які обізнані у цій справі є досить нелегке завдання. Тільки висококваліфіковані працівники зможуть працювати на високому та достойному рівні у сучасному туристичному бізнесі. Адже, запорукою хорошої ефективності туристичного підприємства є гарна підготовка персоналу та безперервний професійний розвиток. В свою чергу розумне управління персоналом сприяє його розвитку в туристичній організації.

Термін управління людськими ресурсами вперше почав вживатися у американській літературі і означав визначений підхід до організації кадрової функції, яка охоплювала у свою чергу управління кадрами в організації.

Даний термін управління людськими ресурсами виник у другій половині 80-тих років, витіснивши собою такі поняття як «кадрова політика» та «управління кадрами». Заміна традиційних термінів, таких як «кадрова політика» чи «трудова потенціал» на термін управління людськими ресурсами змінила суть та зміст самого поняття. Також вище згаданий новий термін вніс певні корективи у філософію управління людськими ресурсами в організації.

Основною відмінністю між поняттями управління людськими ресурсами та управлінням кадрами полягає у специфічному підході до самого визначення предмета управління.

Загалом управління персоналом – це комплексний, чітко визначений підхід впливу на колектив з метою отримання максимальних умов для творчої, ініціативної та свідомої праці усіх працівників, для забезпечення досягнення цілей підприємства. За визначенням вченого Є. Стоєра управління людськими ресурсами пояснюється, як метод менеджменту працевлаштування, завдання якого отримати конкурентні переваги внаслідок стратегічного розставлення на ключові позиції мотивованих і висококваліфікованих працівників, за умови використання багатьох культурних, структурних і персональних підходів.

Управління людськими ресурсами є важливим компонентом у менеджменті туристичного підприємства. Важливим чинником менеджменту є мотивація працівників. Мотивація є запорукою успіху та удосконалення якості туристичних послуг. Завдяки мотивації працівників, як ліквідних активів організації, туристичне підприємство досягає ринкового успіху.

У туризмі під управлінням ресурсами розуміють певну концепцію, тобто поєднання, що ґрунтується на досягненні туристичним підприємством успіху у ринковій галузі завдяки мотивації та стимулу персоналу. Персонал – це важлива складова на шляху до успіху у розвитку підприємства чи організації, завдяки своєму креативному мисленню та колективній роботі реалізуються цілі поставлені туристичним підприємством.

Попит на туристичний продукт з кожним роком все більше і більше зростає, тому і підвищуються вимоги до працівників туристичних підприємств. У зв'язку з швидким розвитком туристичного ринку головною умовою успішного функціонування туристичного підприємства є досвідчений та компетентний персонал, який з легкістю підлаштовується під нових споживачів туристичних послуг. Туристичні підприємства визнають, що основним у досягненні успіху є потреба у відповідному управлінні людськими ресурсами, адже даний процес пов'язаний із вирішенням ряду проблем, які стосуються:

пошуку персоналу, утримання і розвитку працівників, стимулюванню, створенню комфортабельних умов а також оцінки функціональності кадрів.

Управління людськими ресурсами туристичного підприємства полягає у використанні потенціалу кожного працівника. Під людським потенціалом розуміють сукупність здібностей, мотивації, та креативності, яка виявляється в людях, а отже, і в організації, де вони працюють.

Основна ціль туристичного підприємства в управлінні людськими ресурсами є отримання туристичним підприємством переваги над своїми конкурентами, досягнення ринкового лідерства, а також надання якісного туристичного продукту, який можна досягти тільки у разі забезпечення успіху власних цілей та кваліфікованого зростання персоналу туристичного підприємства. Цілі управління людськими ресурсами пропорційно залежні від цілей туристичного підприємства, і досягаються лише завдяки їх спільній співпраці. Для цього працівники повинні бути заохочені у досягненні цілей туристичного підприємства, тому у свою чергу туристичне підприємство докладає неабияких зусиль для розвитку своїх працівників.

Однією із основних цілей управління людськими ресурсами є виявлення у працівників найкращих рис. Хороших результатів можна досягнути, забезпечуючи персоналу задоволення від виконаної ним роботи, оплати та умов праці, у досягненні власних результатів та активність, у підтримці. Управління персоналом у туристичній сфері має багато особливостей, а саме:

- Самореалізація (удосконалення власних навичок, набуття нових знань та умінь, свобода діяльності тощо);
- Підвищення компетентності кожного працівника (підвищення кваліфікації, конференції, тренінги);
- Мотивація персоналу;
- Постійна самоосвіта та розвиток;
- Похвала та винагородження (спостереження за діяльністю працівників, оцінка активності, доплата за трудовий стаж, нагороди за винахідливість та креативність, премії);

- Формування культури в організації, ефективність соціального спілкування, здатність до конструктивної комунікабельності, здатність самостійно вирішувати проблеми, що виникають, та ґрунтовне забезпечення реалізації вище наведених тез.

Виходячи з принципу «кадри вирішують все», йдеться мова про найкращих, звертається увага не лише на їхню кваліфікацію у туристичній галузі, а також їхні особисті якості, здатність працювати у колективі, самостійність та креативність. Можна також погодитися з тезою, що «добрі фірми від поганих відрізняються якістю персоналу», отже різниця залежить від правильного управління людськими ресурсами.

Результатом хорошого управління персоналом є самовіддача та зацікавленість самих працівників, які охоче беруть участь у справах туристичної фірми та постійно вдосконалюють свої навички.

Ефективне функціонування будь-якого підприємства насамперед визначається ступенем професійного розвитку його персоналу. У сучасних умовах швидкого старіння знань, умінь та практичних навичок, одним із найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку є необхідність постійно підвищувати фаховий рівень своїх працівників. Персонал у сучасних умовах повинен бути високоосвіченим, володіти високою загальною культурою, стратегічним мисленням й ерудицією. Організація професійного розвитку стала однією з основних функцій управління персоналом.

У зв'язку з підвищеною увагою до персоналу в рамках наукової літератури багато понять які пов'язані з персоналом трактуються по різному, а саме: управління персоналом. Багато сучасних науковців по своєму трактують це поняття, Савченко В. А. у своїй роботі визначає управління персоналу, як систематично організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу [3, с. 17].

На думку Хміля Ф. І., розвиток персоналу є ітеративним (повторюваним) процесом досягнення таких показників рівня кваліфікації працівників, які відповідають стратегії розвитку організації [4, с. 325]. У такому розумінні розвиток персоналу є фундаментальною складовою загального процесу управління персоналом, інтегрально пов'язаною із розвитком організації і формуванням професійних кар'єр працівників.

Розвиток персоналу може бути загальним і професійним. Ширше розглядають це поняття російські вчені, зокрема на думку А. Я. Кібанова, управління розвитком персоналу – це сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання персоналу організації, його перепідготовки і підвищення кваліфікації [5, с. 85].

Ці заходи охоплюють питання професійної адаптації, оцінювання кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом.

Савченко В. А. у своїй роботі дає таке тлумачення поняття: професійний розвиток персоналу – це цілеспрямований і систематичний вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом їхньої трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових складніших завдань на основі максимально можливого використання їхніх здібностей та потенціальних можливостей. На думку автора, це найбільш докладне та змістовне визначення, яке найбільш повно розкриває поняття «професійний розвиток персоналу» [3, с. 18].

Слід зауважити, що актуальним також є питання саморозвитку персоналу, який дозволяє підприємству менше часу виділяти на його навчання, але керівництву підприємства необхідно контролювати цей розвиток направляти у бажані русла. Найбільш повне поняття саморозвитку, на нашу думку, запропонував Гітельман Л. Д. Саморозвиток – це процес усвідомленого

цілеспрямованого розвитку себе як працівника, який включає самостійне вдосконалення своїх знань, умінь, особових і функціональних якостей, компетенції в цілому, що забезпечують ефективність професійної діяльності.

Усі зазначені вище поняття входять та складають таке поняття, як професійний розвиток. На даний час чіткого поняття навчання професійним розвитком персоналу ще не визначено, тому на основі узагальнення існуючих підходів було виведено зміст даного поняття: управління персоналу – це серія безперервних взаємопов'язаних дій, що забезпечують цілеспрямований і систематичний вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом їхньої трудової діяльності в організації з метою підвищення адекватної якості робочої сили вимогам робочого місця, більш ефективного використання їх потенціалу та залучення факторів зацікавленості у праці.

Аналіз наукової літератури дозволяє зробити висновок, що станом на сьогоднішній день управління та навчання персоналу виділяють як окрему функцію управління. Структура управління персоналу складається з наступних компонентів: планування і прогнозування управління персоналу; організація управління персоналу на підприємстві; мотивація персоналу до професійного розвитку; контроль за реалізацією управління професійного розвитку, контроль успішності та результативності навчання.

Кожен із структурних елементів управління професійним розвитком персоналу на першому та другому рівні має свій зміст та призначення.

Так, планування управління професійного персоналу передбачає визначення стратегічних цілей в управлінні розвитком персоналу, обґрунтування необхідності і напрямків професійного навчання персоналу організації та визначення його завдань.

Основними напрямками професійного навчання є:

- первинне навчання у відповідності до завдань підприємства і специфіки роботи;
- навчання для ліквідації розриву між вимогами посади й особистих якостей;



- навчання для підвищення загальної кваліфікації;
- навчання для роботи з новими напрямками розвитку організації;
- навчання для засвоєння нових прийомів і методів виконання трудових операцій [7, с. 198].

Планування управління професійного розвитку персоналу охоплює п'ять послідовних етапів:

1) інформаційний – збір та обробка необхідної інформації про діючий персонал та його розвиток у перспективі;

2) розробка плану професійного розвитку персоналу на підприємстві – аналіз наявного стану і перспектив професійного розвитку, розробка альтернативних варіантів професійного розвитку персоналу;

3) прийняття рішень – затвердження одного із варіантів плану як обов'язкового орієнтиру для організації проведення професійного навчання;

4) визначення необхідних витрат – проводяться розрахунки витрат на професійне навчання персоналу;

5) здійснення контролю за реалізацією плану професійного розвитку, контроль успішності та результативності навчання; коригування цілей професійного розвитку на основі зміни цілей організації [8, с. 152 – 154].

Організація як складова управлінського процесу означає створення певної структури, яка для досягнення визначених стратегічних і тактичних цілей сприяє ефективній діяльності членів педагогічних колективів і забезпечує чітку взаємодію між ними та персоналом організації.

Аналіз наукових джерел та реальний управлінський досвід доводить, що організація (як елемент управлінського процесу) передбачає на сучасному етапі вирішення менеджерами таких актуальних завдань:

- підбір кваліфікованих педагогів для навчання персоналу;
- формування управлінської «команди», яка працюватиме над створенням нових напрямків розвитку персоналу та організації в цілому;
- добір «учнівського» контингенту, формування робочих груп;

- створення матеріально-технічної бази для успішного функціонування професійного розвитку персоналу і розв'язання економічних проблем в умовах нестабільної економіки;
- науково-методичне забезпечення процесу професійного розвитку персоналу.

Завданням управління безперервним професійним розвитком на підприємстві є забезпечення:

- відповідного професійного рівня робітників до вимог робочого місця, посади;
- умов для мобільності працівників як передумови раціональної їх зайнятості і використання;
- можливості просування працівників як у професійній, так і в службовій кар'єрі.

Застосовуючи систему безперервного навчання, підприємство може забезпечити найбільш повну відповідність структури працівників до структури робочих місць з врахуванням всього спектру вимог до працівників.

У даний час управління розвитку персоналу підприємства проводять самостійно, незалежно від інших організацій, що має як позитивні, так і негативні моменти. В ринкових умовах функції підприємств у сфері розвитку персоналу значно розширились. Система підготовки, підвищення кваліфікації й перепідготовки працівників на підприємстві в ринкових умовах, з одного боку, повинна швидко реагувати на зміни потреб виробництва в робочій силі, а з іншого — надати можливість працівникам відповідно до їх інтересів підвищувати свій професійний рівень і навчатись.

Отже, система розвитку персоналу на підприємстві має бути гнучкою, здатною змінювати зміст, методи та організаційні форми згідно з потребами виробництва і ситуацією, яка складається на ринку праці.

## **1.2. Суб'єкти, методи та принципи управління персоналом на туристичному підприємстві**

В даний час керівники недооцінюють значення методів управління персоналом туристичного підприємства, притаманному сучасному менеджменту, який активно застосовується у країнах заходу. Також можна стверджувати, що ця недооцінка залишається головною перешкодою до хорошого управління.

Разом із цим, практика показує, що зміст та функціональне значення управління персоналом, як однієї із головних ланок організаційної частини управлінського процесу доцільно розширилася та збільшилася. На думку експертів, зміни у принципах управління персоналом, повинні бути спрямовані у першу чергу на реалізацію досягнення цілі підприємства, завдяки мотивації персоналу.

За останні десятиліття відбулися значні зміни в організації персоналу.

Підприємства виходячи на туристичний ринок стикаються з новими потребами споживачів, які у свою чергу несуть зміни, ці зміни стають постійними факторами, набираючи все більші масштаби, що тягнуть за собою далекосяжні наслідки. Все це створює нові методи та принципи управління персоналом. Основним фактором управління персоналом стали виступати обізнаність працівників, створення відповідних умов для зростання та розкриття свого потенціалу.

Управління персоналом туристичного підприємства базується на певних принципах, а саме:

1. Принцип формування зворотних зв'язків. Вся інформація яка подається керівництву повинна бути достовірно точною та об'єктивною.
2. Принцип системності та цілісності організації.
3. Принцип справедливості та людяності. При виконанні завдань управління персоналом зовсім недоречним є неповага та приниження гідності людини. Керівник має бути максимально об'єктивним при оцінці працівників.
4. Принцип причетності. Потужним резервом і засобом підвищення ефективності праці персоналу є його регулярне і максимально можливе

інформування про справи фірми, її цілі, завдання, проблеми її функціонування, невдачі і успіхи

5. Принцип поєднання теорії та практики управління. Застосування керівниками цінних порад науковців компетентних у сфері управління персоналом, що значно підвищить якість управління персоналом.
6. Принцип порівняння. Даний принцип найбільше застосовується при оцінці персоналу.
7. Принцип «вміти чекати». Саме в управлінні персоналом відбуваються найчастіші зміни, тому необхідно застосовувати даний принцип.

Управління персоналом за А. Я. Кибанова вважає, що основним методом управління людськими ресурсами є мотивація праці, яка в свою чергу здійснюється за трьома групами методів, які доповнюють одне одно це: адміністративні (або організаційні), економічні і соціально-психологічні. Крім цих методів на туристичному підприємстві можна застосовувати власні методи.

Розглянемо детальніше кожен з цих методів. Для адміністративного методу характерним є прямий вплив. Даний метод орієнтований на усвідомленні персоналу трудової дисципліни, почуття обов'язку, прагнення працівників працювати на даному підприємстві, а також застосування корпоративної культури. До системи адміністративних методів можна віднести:

- Організаційно-стабілізуючі методи (укази, статuti, правила, державні стандарти тощо.). При визначенні їх складу і змісту повинні використовуватися наукові підходи до управління персоналом; Методи організаційного впливу (регламентування, інструкції, організаційні схеми, нормування праці), що діють всередині організації;

1. Розподільчі методи (розпорядження) використовуються у процесі оперативного керівництва;

2. Дисциплінарні методи. Під даними методами розуміють застосування дисциплінарних стягнень(штрафи). Зважене застосування позитивних та негативних стимулів, заснованих на традиціях, що склалися в колективі, поглядів самих працівників та керівників туристичного підприємства.

3. Адміністративні методи мотивації управління персоналом застосовується на підприємствах з авторитарним стилем управління.

За допомогою економічних методів управління здійснюється матеріальна мотивація, як колективу так і окремих працівників. Економічні фактори діляться на дві групи:

- Методи, які застосовують державні та місцеві органи управління (податкова, кредитно-фінансові системи країни загалом та окремих регіонів);
- Методи, які застосовує туристичне підприємство по управлінню персоналом.

Третя група соціально-психологічні методи пов'язані з соціальними відносинами у колективі, з моральними і психологічними проявами впливу на персонал. За допомогою даних методів керівник можуть визначити основні цінності своїх підлеглих, норми поведінки, створити соціально-психологічний клімат у колективі та застосовувати моральні стимули в організації.

До системи соціально-психологічних методів відносять:

1. Формування колективу з урахуванням типології та характеру особливості персоналу, створення нормального психологічного клімату, спокійної творчої атмосфери у колективі. Керівникам велику увагу необхідно приділяти таким типам особистості своїх підлеглих, як інтроверти та екстраверти. Даний принцип лежить у хорошому формуванні трудового колективу;

2. Важливим фактором є також імідж менеджера, який мотивує своїх підлеглих в їхньому саморозвитку та ефективності роботи. Крім того на особистому прикладі, часто ґрунтується влада керівника, необхідна для здійснення інших функцій для управління персоналом;

3. Цілі та основна задача туристичного підприємства. Кожен працівник повинен їх знати, оскільки, задовольняючи особисті потреби, він одночасно працює, щоб виконати цілі, які стоять перед організацією в цілому;

4. Задоволення культурних та духовних потреб підлеглих, тобто надання працівникам можливості у соціального спілкування. Багато керівників,

які роблять ставку на персонал, особливо в організаціях надають послуги (консалтинг, інжиніринг), намагаються проводити у вільний час корпоративні заходи по організації дозвілля своїх співробітників або відзначають знаменні події в житті фірми. Такі заходи вважаються набагато більш значущими в плані підвищення мотивації праці, ніж елементи матеріального стимулювання, що застосовуються до окремих працівникам. Слід зазначити, що рівень оплати праці в таких фірмах досить високий;

5. Організація управління трудовим колективом включає в себе встановлення соціальних норм поведінки і соціальне стимулювання розвитку колективу. Усі працівники, які працюють на певному підприємстві зобов'язані дотримуватися певних норм поведінки у встановленого порядку. Дотримання етичних норм поведінки сприяє кращому клімату серед працівників. Зменшення конфліктних ситуацій під час робочого процесу. Установлені норми, які закарбовувалися роками, допомагають у мотивації та стимулі працівників, що є досить важливим фактором в управлінні працівниками.

6. Стимули бувають різними, позитивними та негативними, але вони є тим прогресом росту підприємства. Розумні догани, стягнення, є досить неприємним стимулом для кращої роботи працівника, та як показує досвід така незаконна форма покарання дає належний мотиваційний ефект. Так само і з похвалою чи матеріальною надбавкою, премії, завжди були рішучим важелем для працівників у саморозвитку та досягненні кращих результатів;

7. Створення соціального пакету страхування для працівників. Безкоштовна медична допомога, соціальні пільги, безкоштовні туристичні путівки, матеріальне стимулювання працівників.

Традиційно в державних організаціях, де оплата праці не досягає високого рівня, найбільш застосовні адміністративні та соціально-психологічні методи управління персоналом. Економічні ж методи управління обґрунтовані там, де матеріальне стимулювання грає основну роль, проте в таких організаціях неможна забувати і про соціально-психологічні методи впливу. Головний орієнтир повинен бути на комплексно-цільовий підхід.

Традиційна класифікація даних методів, повністю не пояснює і не відображає сутність методів управління персоналом. Основа даних методів закладена у саморозвитку персоналу та його свободі вибору. Персонал, як індивідуум асоціюють, як об'єкт управління що може мати наступні ланки свободи:

1) Суб'єкт управління у нашому випадку - це туристичне підприємство змушує об'єкт обмежуючи його свободу виконувати певні обов'язки та завдання;

2) Мотиваційна свобода пояснюється тим, що туристичне підприємство змушене знаходити обґрунтовані мотиви, для того щоб працівники (об'єкти управління) були спонукані виконувати доручені їм обов'язки та завдання;

3) Високий рівень свободи. При даній ланці туристичному підприємству необхідно використовувати такі методи для управління персоналом, щоб вивчати конкретно особистості персоналу, для їхнього розвитку. Для працівників важливим є задоволення власних потреб у самореалізації та самовираженні.

Виходячи з вище наведених ланок свободи персоналу, як об'єкта туристичного підприємства, методи управління доцільно поділити на три групи: метод примусу, метод спонукання та метод переконання.

Розглянемо кожен метод окремо.

Метод примусу – полягає у управлінні персоналом на найкращому рівні.

Низька якість управління персоналом призводить до низької якості роботи персоналу та піддає сумнівам методи управління. В даному випадку низька якість управління персоналом підкреслюють некомпетентність роботи керівництва, що призводить у свою чергу до поганих результатів розвитку будь – яких систем.

Метод спонукання націлений на економіюзатратних ресурсів, надання товарів та послуг підвищеної якості та конкурентоспроможності підприємства. Суть методів управління спонукання полягає в оптимізації, тобто наданні найкращих управлінських рішень та залучення мотиваційного процесу на

реалізацію цих рішень. Правильно підібраний метод управління визначає ефективність управління персоналу на підприємстві. Також в умовах ринкових відносин конкуренція змушує туристичні підприємства залучати нові способи надання туристичних послуг, тому роль методів спонукання в управлінні ефективністю роботи персоналу залежить від факторів ефективності[35, с. 45-47].

Метод переконання в управлінні персоналом почав застосовуватися на дослідженнях психологічного портрета особистості, у визначенні її основних потреб, тобто духовних, соціальних та фізичних.

В результаті теоретичних досліджень, експериментів, практичного досвіду склалися певні принципи організації навчання і підвищення кваліфікації персоналу, серед яких доцільно відмітити такі:

- індивідуалізація програм навчання
- застосування активних методів і скорочення термінів навчання;
- створення мережі спеціалізованих навчальних центрів підвищення кваліфікації;
- підготовка методичних програм;
- підпорядкованість навчання вирішенню загальних виробничих кадрових завдань підприємства.

В світовій практиці існує декілька методів та форм управління персоналом для розвитку їх професійних умінь, навичків та знань. Загалом застосовуються такі методи навчання:

- навчання персоналу проводиться на робочому місці або поза робочим місцем;
- методи навчання, які підходять для обох з попередніх варіантів.

Перший метод характеризується безпосередньо навчання на місці роботи у звичайній обстановці. Дане навчання здійснюється у різних формах. Основною ознакою є те, що навчання проводиться для певної організації та її працівників.

Навчання поза робочим місцем включає усі види навчання за межами самої роботи. Таке навчання організовується спеціальними структурами, які



спеціалізуються у даній сфері, та проводяться поза межами організації замовника.

Теоричесна база підготовки персоналу включає в себе:

- проведення лекцій, семінарських занять з використанням ілюстративних матеріалів;
- перегляд спеціальних кінофільмів;
- аналіз реальних ситуацій;
- самостійна підготовка.

Завданням управління персоналом на туристичному підприємстві є підготовка нових спеціалістів безпосередньо на робочому місці. Ця форма має оперативний характер, є конкурентною і орієнтована на виконання конкретного трудового процесу;

- перепідготовку і підготовку за суміжними професіями;
- підвищення кваліфікації.

Підготовка нових працівників — навчання осіб, які не мають професійних навичок даної професії. До основних форм навчання на підприємстві відносять: індивідуальну форму, групову форму та курсову форму навчання. При індивідуальній формі навчання до учня прикріплюють кваліфікованого працівника, який з ним займається. Даний вид навчання передбачає вивчення самостійно теорії, консультуючись при цьому з своїм наставником.

Групова форма передбачає створення груп, заняття з якими проводять працівники високої кваліфікації.

Курсова форма підготовки застосовується для підготовки працівників із складних професій і проводиться у два етапи: спочатку група працівників під керівництвом досвідченого працівника, а пізніше на робочому місці.

Навчання на робочому місці може здійснюватися і у формі коачінгу - це процес передачі знань і умінь від більш досвідченої і компетентної людини менш досвідченій, методом співбесіди, консультації, поради і методом ускладнюючих завдань.

Основною формою професійного розвитку керівників і спеціалістів є навчання поза робочим місцем, шляхом проведення ділових ігор і методом синтезу практичних ситуацій, так званих кейсстадіз, моделювання (табл. 1.1).

**Таблиця. 1.1.**

**Методи управління персоналом на підприємстві**

Навчання на робочому місці	Навчання поза робочим місцем
<p>Копіювання – працівник прикріплюється до спеціаліста, навчається, копіюючи його дії.</p> <p>Наставництво – заняття менеджера і своїм персоналом під час щоденної роботи, допомога підказками, порадами.</p> <p>Інструктаж – роз’яснення, демонстрація роботи безпосередньо на робочому місці, орієнтований на вивчення конкретних операцій або процедур, що входять в коло професійних обов’язків.</p> <p>Делегування – передача співробітникам чітко обмеженої кількості завдань з повноваженням прийняття рішень з обговорюваного кола питань.</p> <p>Метод ускладнюючих завдань – спеціальна програма робочих дій, побудована на за ступенем їх важливості, розширення обсягу завдань і підвищення їх складності.</p>	<p>Ділові ігри – розбір навчального прикладу, в ході якого учасники гри отримують ролі в діловій ігровій ситуації і розглядають наслідки прийнятих рішень.</p> <p>Навчальні ситуації – реальна або придумана управлінська ситуація з питаннями для аналізу.</p> <p>Моделювання – відтворення реальних умов праці.</p> <p>Тренінг сенситивності – участь у групі з метою підвищення людського сприйняття і покращення взаємодії з іншими.</p> <p>Лекція – монолог інструктора, в ході якого аудиторія сприймає матеріал на слух.</p> <p>Самостійне навчання – працівник сам обирає темп навчання, кількість повторень.</p> <p>Рольові ігри (моделювання рольової</p>

<p>Ротація – працівник переводиться на нову роботу чи посаду для отримання додаткової професійної кваліфікації і розширення досвіду на термін від кількох днів до кількох місяців.</p> <p>Використання навчальних методик, інструкцій, як працювати на конкретному робочому місці.</p>	<p>поведінки) – робітник ставить себе на місце іншого працівника з метою одержання практичного досвіду і одержує підтвердження правильності своєї поведінки (через фільм).</p>
--	--

Характер особистості визначає структуру та загальні потреби в освіті, соціальному становище та цінності людини. Щоб успішно керувати людьми, необхідно добре їх знати. Дані методи застосовують до осіб з високо розвиненим почуттям свободи, легше наказувати чи матеріально стимулювати, ніж переконувати. Щоб успішно застосовувати методи управління, такий як переконання, слід знати психологію особистості.

В прийнятті та реалізації управлінських рішень, слід враховувати не тільки психологічний портрет особистостей, але і чинники та умови, які сприяють росту якості та результату управлінських рішень.

В умовах становлення ринкових відносин роль психологічних методів управління персоналом посилюється, тобто слід приступити до вивчення параметрів психологічного портрета особистості та прийняття рішень з урахуванням цих параметрів, а вимоги до вдосконалення організації праці повинні формуватися на основі нових принципів управління персоналом.

Розглянувши основні методи управління персоналом, які стали класичними в практиці сучасного менеджменту, вивчивши нові аспекти в управлінні персоналом, важливо відзначити, що різні методи управління персоналом повинні орієнтуватися на ефективність необхідних матеріальних і економічних витрат і досягнення організаційних цілей. Тому при розробці методів управління персоналом слід приділяти велику увагу проблем і оцінки ефективності управління, що має важливе практичне значення.

Незважаючи на велику кількість матеріалів, актуальність завдання ефективного управління персоналом нітрохи не знижується. Це в значній мірі пов'язано з безперервно розширюється сферою докладання менеджерських зусиль, появою нових методів управління і різким збільшення мінформаційного потоку, сфокусованого на керівника. При цьому необхідно враховувати, що потреби працівників постійно зростають, а інтереси і ціннісні орієнтації змінюються разом з динамічно змінюються зовнішніми умовами [29, с.83].

Не існує єдиного рецепту, як управляти персоналом, навіть в однорідних за своєю діяльністю і формвласності організаціях. Слід пам'ятати, що, спираючись на загальні методи управління, необхідно знаходити свій підхід до працівників, різний в кожній конкретній ситуації, при цьому в основі управління персоналом повинен мати місце можливість застосовувати індивідуальний підхід до кожного працівника і диференційований підхід до різних категорій працівників.

При цьому стратегія управління персоналом підприємств повинна бути спрямована на підвищення рівнів освіти, кваліфікації та культури працівників, надання широкого кола працівників умов для розширення професійних знань, безперервного вдосконалення своєї майстерності, підвищення самовираження і розвитку організаційної культури. Все це означає актуальну потребу більш ґрунтовного вивчення та впровадження сучасних методів управління персоналом у сучасних організаціях.

Особливості управління персоналом а туристичних підприємствах в сучасній економіці

Важливим питанням у вирішенні найрізноманітніших соціально-економічних та політичних реформ є удосконалення відносин між людьми, основною із ключових ланок є управління персоналом. Управління персоналом стає все більш вагомішою ланкою у сфері життєдіяльності організації, яка здатна підвищити конкурентоспроможність організації та покращити її функціонування.

Управління персоналом на туристичному підприємстві здатне покращити відносини між персоналом, налагодити культуру організації при цьому покращити рівень надання послуг та якості. Поняття управління персоналом слід розглядати, у досить широкому аспекті. Дане поняття включає в себе, як економічні відносини підприємства так і філософсько-психологічний діапазон. Управління персоналу надає велику увагу аналізу цілісності організаційним та управлінським аспектам підприємства, його функціонуванню та розвитку, використання належного чину розпорядку трудових ресурсів та покращення ефективності роботи управління персоналу з урахування вимог економіки.

Питання управління персоналом завжди цікавило багатьох дослідників, вітчизняних та зарубіжних науковців, які належали до різних наукових шкіл. Проблему управління персоналом досліджували такі відомі науковці, як Ф. Тейлор, А. Маслоу, Д. Макгрегор, В. Оучі, В. І. Крамаренко, Г. В. Щокін та інші. Проблему управління персоналу, як стратегії організації, застосування нових зарубіжних підходів та перевагу надання цінностей в організації розглядалися такими дослідники, як І.Ансофф, К.Боумен, О.С.Виханський, О.І.Наумов, В.С.Пономаренко та ін. [1;12;3;7;8;13;16]

Управління персоналом — це діяльність організації, спрямована на ефективне використання ресурсів для досягнення цілей, як організації, так і особистих. Управління персоналом необхідно здійснювати виключно на основі найважливіших теорій на напрямів практики менеджменту. Основними

завданнями кожного підприємства, незалежно від форми власності, типу підпорядкування, розміру повинно бути забезпечення ефективної системи управління персоналом.

В сучасних умовах ринкової економіки серед різноманітності проблем, пов'язаних із забезпеченням нормального та ефективного розвитку підприємств та організацій, однією із головних є проблема управління персоналом. Зміна принципів функціонування сучасної економіки, створення підприємств різних форм власності, конкуренція, глобальні структурні й технологічні зміни у виробництві, його інформатизація обумовили істотну зміну ролі людських ресурсів. Все більше управління персоналом визнається як одна з найбільш важливих сфер життєдіяльності організації, здатної підвищити її ефективність і продуктивність функціонування. Характеризуючи дану сферу можна навести слова Джона Сторея про те, що управління людськими ресурсами - це "особливий підхід до управління людьми в організації, спрямований на досягнення конкурентних переваг шляхом стратегічного розміщення кваліфікованого й лояльного персоналу, що використовує цілісний набір культурологічних, структурних і кадрових технік" [7]. Дане твердження затверджує, що результату добиваються ті підприємства, які великого значення надають своєму персоналу та управління ним. Мистецтво керівництва полягає в тому, щоб знайти саме такі підходи і методи, які забезпечили б бажаний результат, при цьому застосовуючи метод мотивації та стимулу так, щоб працівники прагнули самі даних результатів. Управління персоналом є важливою структурною складовою менеджменту. Менеджмент сприяє підвищенню результативної діяльності організації та допомагає у визначення першочергових функцій, цілей, принципів та завдань управління людськими ресурсами.

В умовах ринкової економіки виникає потреба у розробці нових підходів до управління персоналу, що зумовлені необхідністю постійного розвитку людських ресурсів і підвищення кадрового потенціалу підприємств.

Управління персоналу має свою певну теорію, яка включає в себе різні особливості виробничі, вікові та психологічні, зокрема:

- управління персоналу пов'язане з часовими, соціальними та професійно-кваліфікованими обмеженнями;
- особи, які прагнуть навчатися докладають неабияких зусиль для самореалізації у професійній діяльності;
- управління персоналу надає можливість застосовувати свої уміння, навички та знання під час роботи;
- управління персоналу включає в себе наявність досвіду (побутового, соціального, професійного), який може бути використаний у якості джерела навчання [15].

Професійне управління персоналу у ринкових умовах в сучасній економіці повинно носити безперервний характер і проводитися протягом усієї трудової діяльності організації.

Управління персоналу на підприємстві забезпечує персонал доцільним навчанням, що обумовлюють наступні чинники: впровадження інновацій техніки, нових технологій, зростання комунікаційних можливостей, (у зв'язку з цим необхідна кваліфікація не може бути гарантована базовою освітою); високий рівень конкурентності на ринку; постійні і швидкі зміни в інформаційних технологіях, тощо.

За даних умов управління персоналом можна вважати хорошим капіталовкладенням у майбутнє підприємства, а персонал та організації, які займаються управлінням персоналу вважати підрозділами, які створюють прибуток організації.

Мотивацією безперервного навчання в американських компаніях є зв'язок між результатами виробничої діяльності кожного працівника і наданням йому можливості для навчання. При цьому цінність працівника підприємства визначає обсяг коштів, що виділяються для підвищення його кваліфікації.

Також одним з важливих аспектів управління персоналу є визначення цілей працівників. Зазначимо, що цілі самих підлеглих і підприємства значно відрізняються. Цілями кожного підприємства є:

- формування управлінського складу персоналу та кадрового резерву;
- оволодіння умінням визначати, розуміти і вирішувати проблеми;
- відтворення персоналу;
- інтеграція персоналу;
- гнучке формування кадрового потенціалу;
- адаптація працівників до підприємства, структурного підрозділу, робочого місця;
- впровадження інновацій.

Цілями працівника є:

- підтримка на відповідному рівні і підвищення професійної компетентності;
- отримання професійних знань поза сферою професійної діяльності;
- розвиток соціальної компетентності;
- отримання професійних знань про діяльність контактних аудиторій підприємства;
- розвиток здібностей в сфері планування і організації діяльності [16].

В сучасних економіці управління персоналу керується певними принципами системності :

- узгодження цілей, форм і методів управління персоналу включаючи стратегію та життєвий цикл розвитку підприємства;
- організація правильних форм та методів навчання управління персоналом;
- узгодження в управлінні персоналу з самими працівниками з їхніми особистими потребами та потребами підприємства;
- допомога працівникам у позитивному сприйнятті інноваційних нововведень, пов'язаних з їхнім управлінням;



- забезпечення поєднання набутого працівниками професійного досвіду із новими знаннями і навичками (наявні знання повинні бути основою для нових знань, що сформує синергетичний ефект);
- вибір методів навчання у залежності від конкретної ситуації і можливостей підприємства (вибір методів навчання повинен залежати від таких чинників: цілі і задачі навчання, пряма і непряма його вартість, терміновість, склад учасників (їхня кваліфікація, мотивація, попередня підготовка), кваліфікація і компетентність викладачів);
- формування відповідної мотивації персоналу (оскільки усвідомлення необхідності навчання є недостатнім);
- забезпечення узгодження навчання та реальної практики (персонал повинен чітко усвідомлювати практичну значущість застосування і сфери використання отриманих знань та умінь);
- орієнтація навчання на систематизацію наявних знань працівників;

Таким чином, формування корпоративної системи навчання на основі сучасних принципів забезпечить як її ефективність, так і зростання конкурентоспроможності підприємства.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства здійснюється завдяки кваліфікованим працівникам, ефективного управління персоналу, який підвищує рівень конкурентоспроможності туристичного підприємства, для досягнення успіху у реалізації стратегій, щодо його розвитку та успіху. Суть поняття «управління персоналом туристичного підприємства» можна трактувати, як діяльність, яка спрямована на досягнення цілей підприємства та особистих цілей працівників завдяки найефективнішому використанню трудових ресурсів (табл. 1.2). Перші, традиційно, пов'язуються із забезпеченням ефективності підприємства. Причому ефективність іноді визначається як отримання максимального. Однак, дедалі частіше ефективність розглядається не тільки як економічність, якість, продуктивність, нововведення, прибуток, а й пов'язується з такими поняттями як задоволеність співробітників своєю працею, високий рівень самооцінки колективу, мотивація персоналу до

ефективної праці. При чому людина є не тільки найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві, а й головним стратегічним ресурсом компанії в конкурентній боротьбі. Якби не були прекрасні ідеї, новітні технології, найсприятливіші зовнішні умови, без професійно підготовленого персоналу високоефективної роботи домогтися неможливо. У зв'язку з цим формується новий погляд на робочу силу як на один із вирішальних ресурсів економіки, як на "людський капітал". Людей у наш час трактують уже не як кадри, а як людські ресурси, їхня цінність як фактора успіху постійно зростає.

Таблиця 1.2.

### Особливості управління людськими ресурсами

Управління кадрами	Управління людськими ресурсами
Вертикальне управління підлеглими, «кадри» - окрема функція.	Горизонтальне управління і турбота про всіх ресурсах, акцент на формування команди.
Централізована кадрова функція, яку виконує «відділ кадрів»; фахівці планують, мотивують і т.д.	Децентралізована кадрова функція реалізується в лінійному управлінні.
Персоналом ж управляють лінійні керівники.	Остання відповідає за управління всіма ресурсами підрозділу та за досягнення цілей.
Кадрове планування – наслідок виробничого плану і реакція на нього.	Фахівці з персоналу надають підтримку лінійному менеджменту.
Зв'язок односторонній.	Планування людських ресурсів повністю інтегровано в корпоративне планування;
Мета – забезпечити наявність потрібних людей у потрібному місті, у	Зв'язок двосторонній.
	Мета – поєднання наявних людських ресурсів, кваліфікації і потенціалів з

<p>потрібний час та звільнення непотрібних людей. Зі співробітниками звертаються як з «фактором виробництва», як фігури в шахах.</p> <p>Кадрова політика спрямована на досягнення компромісу між економічними і соціальними партнерами.</p>	<p>стратегією і цілями компанії. З співробітниками звертаються як з об'єктом корпоративної стратегії та інвестицій, чинником переваги в конкурентній боротьбі.</p> <p>Управління людськими ресурсами націлене на розвиток цілісної, сильної корпоративної культури і балансування поточних потреб інтегрованої організації з навколишнім середовищем.</p>
---	---

Таким чином, сформувалася система управління людськими ресурсами, що замінює стару систему управління кадрами й визнає необхідність капіталовкладень в їх формування і розвиток, виправдовує економічну доцільність витрат, пов'язаних із залученням якісної робочої сили, її безперервним навчанням, підтримкою у працездатному стані і, навіть, створенням умов для повнішого виявлення можливостей і здібностей, закладених в особистості, для майбутнього її розвитку. Отже, управління персоналом - це система взаємозалежних організаційно економічних і соціальних заходів з метою створення умов для нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації.

Основа концепції управління персоналом підприємства складають розробка принципів, напрямків та методів управління, урахування роботи з персоналом на всіх рівнях стратегічного планування підприємства, впровадження нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу, визначення та проведення скоординованої єдиної тарифної політики й оплати праці, розробка і застосування на підприємстві економічних стимулів і соціальних гарантій щодо соціального партнерства. Така кадрова політика

підприємства повинна забезпечувати розробку стратегії управління персоналом, раціональний підбір та наймання персоналу, аналіз, планування, прогнозування кадрового потенціалу та ринку праці, кадрових змін в організації, персональну оцінку рівня знань, умінь, майстерності та особистісної відповідальності; оцінку виконуваної роботи та її результатів, організацію реклами та встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечують підприємство кадрами. Великого значення набуває в цей час правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом, створення умов праці.

Особливої уваги й відповідальності вимагає від керівника підприємства організація трудових відносин в частині вироблення правил і навичок оцінювання виконання персоналом своїх функціональних обов'язків, формування у співробітників почуття відповідальності, аналізу та регулювання групових і міжособистісних відносин, управління виробничими конфліктами та стресами, проведення соціально-психологічної діагностики, формування норм корпоративної культури, створення безпечних умов праці.

**Таблиця 1.3.**

**Стадії розвитку управління персоналом**

Стадії розвитку компанії	Основні характеристики компанії	Основні характеристики управління персоналом
I Зародження компанії	Компанія тільки створена, відрізняється підприємством і управляється власником	Ведення особових справ, оплата праці, наймання і звільнення; УП часто неформальне, розмите; всі справи ведуться вручну
II	Відбувається технічна	Пошук потрібних

<p>Функціональний Зростання</p>	<p>спеціалізація; ростуть підрозділи, виробничі лінії і ринок; орг.. структура формалізована</p>	<p>працівників для підтримки зростання; тренінг для специфічних посад; з'являється начальник відділу кадрів; обробка даних по зарплаті та деяких інших автоматизується. Корпоративна культура ще не стає частиною УП</p>
	<p>Раціональна адміністрація; професіоналізація управління дефіцитними ресурсами; купуються інші фірми, диверсифікується виробництво: посилюються конкуренція за ресурси та контроль за інвестиціями</p>	<p>Керуючий персоналом з більш високим статусом; велика автоматизація кадрової інформації, включаючи кваліфікаційні профілі; зростання професіоналізму; кадрова функція поступово інтегрується в навколишнє ділове середовище, краще інформована про неї: УП стає більш орієнтованим на кінцеві результати бізнесу</p>
<p>IV Функціональна інтеграція</p>	<p>Диверсифікація, децентралізація, структура організації</p>	<p>УП орієнтоване на інтеграцію різних функцій (тренінг,</p>

	<p>будується навколо продуктів і центрів прибутку, проектне і матричне управління; оргструктура більш плоска і горизонтальна</p>	<p>винагорода, наймання і звільнення, комунікації і т.д.); розширення кооперації з іншими менеджерами; довгострокове планування; міждисциплінарні проекти; акцент на продуктивність, ефективність, гнучкість; широко застосовується інформаційна технологія в плануванні, аналізі та оцінці; розвиток інтеграційних кваліфікацій: зовнішні коливання ділового середовища відомі й інтегровані в управлінні змінами.</p>
V Стратегічна інтеграція	<p>Співпраця, групова культура; між функціональних горизонтальна інтеграція: велика адаптованість до частих змін; стратегічне планування; структура</p>	<p>УП побудовано навколо стратегії компанії і є її складовою частиною; систематичний аналіз зовнішнього середовища і оцінка її можливого впливу: активна роль у прийнятті управлінських</p>

	будується навколо центрів прибутку, що обслуговуються місцевими і функціональними менеджерами та їхніми командами	рішень; довгострокове планування розвитку персоналу; акцент на ефективність. УЛР входить в компетенцію президента компанії або його першого заступника
--	---	--

Функціонування комплексної системи управління персоналом підприємства правомірно розглядати як частину ефективності діяльності підприємства в цілому. Однак, у даний час немає єдиного підходу до оцінки такої ефективності. Сьогодні багато вітчизняних підприємств, на жаль, або взагалі ігнорують систему управління персоналом, або в кращому разі визначають ефективність управління персоналом за допомогою спеціально створених для цього показників. Як методологічний підхід представляється доцільною оцінка ефективності на рівні окремих працівників, на рівні органу управління, на рівні системи управління, звертаючи особливу увагу при цьому на співставлення фактичної чисельності персоналу з плановою, відповідність професійно-кваліфікаційного рівня, освіти, практичного досвіду персоналу вимогам займаних робочих місць. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні економічної ефективності за рахунок кращого використання трудового потенціалу, соціальної ефективності шляхом задоволення потреб і інтересів працівників підприємства, організації і мотивації праці, організаційної ефективності через цілісність і організаційну оформленість підприємства.

На думку авторів [1] оцінка ефективності управління персоналом - це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимір витрат і вигод, пов'язаних із програмами діяльності управління персоналом, для співвіднесення їхніх результатів з підсумками роботи, з показниками конкурентів і цілями підприємства.

В сучасних умовах господарювання оцінка функціонування системи управління персоналом вимагає систематичного досвіду, вимірювання витрат і вигод загальної програми управління персоналом і порівняння її ефективності з ефективністю роботи підприємства за той же період.

У ряді європейських країн отримали розповсюдження центри оцінки управлінського персоналу, діяльність яких полягає у виявленні на підставі спеціального комплексу тестів і вправ потенційних здібностей працівників управління проте такі центри не вільні від недоліків й не гарантують відсутності помилок.

Як видно, склад показників всебічно відображає ефективність управління персоналом підприємства в економічному, соціальному і організаційному аспектах. Кількісна оцінка економічної ефективності управління персоналом підприємства передбачає визначення витрат, необхідних для реалізації кадрової політики підприємства шляхом дослідження співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів, отриманих від результативності їхньої діяльності. Такі показники орієнтують працівників на раціональне використання робочого часу, поліпшення трудової і виконавської дисципліни і, в основному, спрямовані на удосконалення організації праці.

Крім того, у ринковій економіці важливе значення мають такі економічні показники, як прибуток, продуктивність праці, обсяг продажів, рентабельність, продуктивність праці працівників, співвідношення темпів росту продуктивності праці працівників з темпами росту середньої заробітної плати, фонд оплати праці і зарплатоємкість, витрати на адмінресурс. Єдність економічної і соціальної ефективності роботи з персоналом визнається усіма фахівцями. Як результат діяльності можна при цьому розглядати: обсяг виготовленої продукції, прибуток, а як витрати – фактичний фонд заробітної плати або суму прямих виплат персоналу, відрахувань у централізовані фонди, витрати на соціальні заходи. Такі показники доцільно аналізувати в динаміці за ряд років, а також порівнювати з результатами споріднених підприємств



Перш за все, ефективність функціонування системи управління персоналом повинна визначатися її внеском в досягнення організаційних цілей.

До показників для оцінки організаційної ефективності управління персоналом підприємства належать: плинність кадрів, співвідношення чисельності управлінського апарату і інших категорій працівників, надійність роботи персоналу, рівномірність завантаження, рівень трудової дисципліни, задоволеність працівника, кількість конфліктів, скарг, нещасних випадків та ін.

Наведений склад показників дозволяє оцінити такі основні параметри організації роботи персоналу підприємства, як: економічність, надійність, рівномірність і якість. Щоб підприємство ефективно працювало, важливо враховувати кожен із зазначених компонентів, по кожному з них повинна досягатися певна мета, що дозволяє судити про організаційний порядок у підприємстві й стан організаційної культури.

До показників оцінки соціальної ефективності управління персоналом підприємства відносяться: стан морально-психологічного клімату, мотивація, потреби і конфліктність в трудовому колективі; вплив соціальних програм на результативність діяльності працівників і підприємства в цілому; ступінь задоволеності персоналу конкурентноздатністю робочої сили; організацією праці; її продуктивністю і оплатою, роботою підприємства в цілому.

До показників оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства належать: співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів, отриманих від їхньої діяльності; відношення бюджету підприємства до чисельності персоналу; вартісної оцінки розходжень у результативності праці. Крім того, у ринковій економіці важливе значення мають такі економічні показники, як: прибуток, продуктивність праці, обсяг продажів, рентабельність, продуктивність праці працівників; співвідношення темпів росту продуктивності праці працівників з темпами росту середньої заробітної плати; фонд оплати праці і зарплатоємкість; витрати на керівництво. На нашу думку, склад показників повинен бути змінним, він повинен уточнюватися і доповнюватися в умовах динамічного

розвитку підприємства. В даний час зростає значення наукового обґрунтування складу показників ефективності управління персоналом, що відображають кінцеві результати економічного розвитку підприємства.

Успішність управління персоналом визначається ефективністю використання трудових ресурсів для реалізації поставлених перед ними цілей, комплексним баченням проблем і цілісним підходом до людських ресурсів у взаємозв'язку зі стратегічними установками підприємства. Таким чином, в рамках стратегічного управління виникає нагальна потреба в зміні функціональної моделі управління персоналом на підприємстві на підставі власної організаційної філософії, яка ґрунтується на власному досвіді роботи зі своїми працівниками й використанні практики провідних вітчизняних та світових компаній.

## Висновки до розділу I

Отже, успіх роботи туристичної фірми забезпечують працівники, зайняті на ній. Саме тому сучасна концепція управління підприємством передбачає виділення з великого числа функціональних сфер управлінської діяльності тієї, яка пов'язана з управлінням кадрової складової виробництва - персоналом підприємства.

Усі зазначені тенденції свідчать про збагачення функції управління персоналом у найближчому майбутньому і про зростання її значущості в управлінні в цілому, що в свою чергу зумовлює підвищення ролі науки, що вивчає і конструює цю найважливішу сферу управлінської діяльності. З кожним днем стає все більше організацій, які усвідомлюють, що управління персоналом повинно бути інтегровано в загальну систему керівництва і стратегічного планування. Мова йде не про зміну орієнтації кадрових служб. Навпаки, затверджується погляд, що служба персоналу має визначати стратегічний напрям своєї власної роботи, яке робить її необхідною ланкою в загальній структурі управління. Облік цих напрямків у практичній роботі дозволяє визначити можливу організаційну структуру служби управління персоналом крупної організації [4]

Цілями управління персоналом підприємства (організації) є: підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах, підвищення ефективності виробництва і праці, зокрема, досягнення максимального прибутку; забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

Успішне виконання поставлених цілей потребує вирішення таких завдань, як: забезпечення потреби підприємства в робочій силі в необхідних обсягах і необхідної кваліфікації; досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу та структурою трудового потенціалу; повне й ефективне використання потенціалу

працівника і виробничого колективу в цілому; забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організованості, мотивації, самодисципліни, вироблення у працівника звички до взаємодії і співпраці ; закріплення працівника на підприємстві, формування стабільного колективу як умова окупності коштів, що витрачаються на робочу силу (залучення, розвиток персоналу); забезпечення реалізації бажань, потреб та інтересів працівників щодо змісту праці, умов праці, виду зайнятості, можливості професійно-кваліфікаційного і посадового просування тощо; узгодження виробничої та соціальних завдань (балансування інтересів підприємства та інтересів працівників, економічної та соціальної ефективності); підвищення ефективності управління персоналом, досягнення цілей управління при скороченні витрат на робочу силу. Ефективність управління персоналом, найбільш повна реалізація поставлених цілей багато в чому залежать від вибору варіантів побудови самої системи управління персоналом підприємства, пізнання механізму його функціонування, вибору оптимальних технологій і методів роботи з людьми.

## **РОЗДІЛ II.**

### **АНАЛІЗ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАХІДНО – УКРАЇНСЬКОЇ ТУРИСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ «ТІС-ТУР»**

#### **2.1. Основна організаційна характеристика Західно – Української туристичної компанії «ТІС-ТУР»**

Тимчасове перебування людини поза місцем її постійного проживання обумовлює специфічний набір потреб, відмінний від потреб, що виникають у звичних для неї умовах. Формування цих потреб визначається наявністю вільного часу і особливостями його використання. До цих потреб пристосований відповідний комплекс послуг і товарів, які розробляються в розрахунку на цю категорію споживачів.

Туроператор - господарюючий суб'єкт або індивідуальний підприємець, який розробляє туристичні маршрути, забезпечує їх функціонування, організовує рекламу, встановлює ціни на тури турагентам для випуску за ними путівок і їх реалізації. Під туроператорською діяльністю розуміють діяльність щодо формування, просування і реалізації туристичного продукту, яка здійснюється на підставі ліцензії юридичною особою або індивідуальним підприємцем.

Туроператор - це туристська фірма (організація), що займається комплектацією турів за договорами з постачальниками послуг і відповідно до потреб туристів. Туроператор - це виробник туристського пакета. Він займається розробкою туристських маршрутів і комплектацією турів; забезпечує їх функціонування, організовує рекламу, розраховує ціни на тури по цих маршрутах, продає тури безпосередньо туристам або через посередництво туристських агентств [6; 4].

Туроператор є також індустріалізованим виробником із широкою спеціалізацією і значними обсягами виробництва. Туроператори здійснюють оптовий продаж своєї продукції на ринку турагентів. У залежності від організаційних засад турагенти можуть бути складовими збутової мережі туроператора, тобто входити в його структуру, або самостійними підприємствами, які працюють на основі відповідних угод з одним або кількома туроператорами.

Об'єктом дослідження є Західно–українська туристична компанія «ТІС-ТУР», займається туроператорською діяльністю. Західно–українська туристична компанія «ТІС-ТУР» є спеціалізованим туроператором, спеціалізується на таких видах туризму: рафтинг (р. Дністер, р. Черемош) та піший туризм (Карпати).

Першим і найважливішим завданням, даної компанії – це популяризація туристичних принад західного регіону України, розвиток молоді у спортивному та патріотичному дусі, побудова конкурентноспроможної туристичної інфраструктури.

Метою турфірми є задоволення потреб населення, залучення клієнтів, підвищення прибутку та іміджу підприємства.

Послуги, пропоновані фірмою, визначають можливість продажу та отримання прибутку. Без товарів і послуг фірмі нічого запропонувати на ринку. Проте необхідно не просто випускати товари: вони повинні бути призначені для конкретного ринку і відповідати загальним цілям фірми.

До основних завдань туроператорів відносять:

- вивчення потреб потенційних туристів на тури та туристичні програми;
- складання маршрутів та перспективних програм обслуговування туристів;
- взаємодію з постачальниками послуг;
- розрахунок вартості туру та визначення ціни;
- реалізацію турів;
- методичне забезпечення турів;

- забезпечення туристів необхідним та спеціальним спорядженням, сувенірною та рекламно-інформаційною продукцією;
- підготовку, підбір та призначення спеціалістів на маршрути подорожей (екскурсоводи, інструктори, гіді-перекладачі тощо);
- рекламно-інформаційну роботу щодо просування туристичного продукту до споживачів;
- контроль за якістю, надійністю та безпекою туристичного обслуговування [8; 126].

За видом діяльності туроператори можуть бути:

- туроператорами масового ринку- продають велику кількість турпродукту, сформованого на масовий попит та наперед визначені місця відпочинку;
- спеціалізованими туроператорами - це оператори, які спеціалізуються на окремо визначеному продукті або сегменті ринку (певна країна, певний вид туризму і т.ін.).

За місцем діяльності туроператори бувають:

- внутрішні оператори - формують турпродукт для споживання громадянами своєї країни в межах країни;
- виїзні оператори - формують турпродукт для споживання громадянами своєї країни за кордоном;
- оператори на прийомі - базуються в місці призначення і обслуговують прибулих іноземних туристів.

У більш загальному розумінні туроперейтингу туроператорів прийнято поділяти на ініціативних та рецептивних.

Ініціативні – це туроператори, які відправляють туристів за кордон або в інші регіони за домовленістю із приймаючими операторами або безпосередньо з туристичними підприємствами.

Рецептивні – це туроператори на прийомі, тобто ті, які комплектують тури і програми обслуговування в місцях прийому й обслуговування туристів, використовуючи прямі угоди із постачальниками послуг.

Розглянемо докладніше ще деякі форми власності:

Державне — являє собою організаційно - правову форму підприємства, що ґрунтується на державній власності

Колективне — це таке підприємство, що ґрунтується на власності його трудового колективу, а також кооперативу, іншого статутного товариства або громадської організації.

Приватне — це організаційно-правова форма підприємства, заснованого на приватній власності однією або кількома фізичними особами.

Дане підприємство «ТІС-ТУР» є приватною формою власності. Власник цього підприємства є одночасно і підприємцем, тобто власність і керування майном у приватному підприємстві не відокремлюються.

Підприємство знаходиться за адресою: м. Тернопіль; пр-т. С. Бендери, 15, що неподалік від центру міста. Туристична фірма розташована у мальовничому куточку Тернополя, - поблизу парку Слави, у приміщенні центрального стадіону міста. Щоб детальніше роздивитись де знаходиться тур фірма можна за допомогою карти (див.Додаток А).

Розміщення можна назвати вигідним для залучення потенційних туристів, оскільки підприємство знаходиться надзвичайно близько до центру міста, на головній вулиці міста та на території міського стадіону. Це місце постійного великого скупчення людей, які можуть помітити вивіску фірми і зацікавитися її послугами, також майбутнім клієнтам, які уже чули про фірму, буде не важко її відшукати.

Зв'язатись із туристичною фірмою можна за контактним телефоном:(0352) 52-64-00, моб. 0673936876.

E-mail: [tistour8@gmail.com](mailto:tistour8@gmail.com)

Західно-українська туристична компанія «ТІС-ТУР» була заснована у 2005 році, як одна із перших, що спеціалізується на внутрішньому туризмі.

Здійснення туроператорської та турагентської діяльності відповідно до ст. 17 Закону № 324/95-ВР можливо лише за наявності ліцензії на право здійснення туроператорської та турагентської діяльності.



Цю норму визначено також Законом «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» № 1775-III, який є основним у сфері ліцензування і визначає види господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню, порядок їх ліцензування та відповідальність суб'єктів господарювання й органів ліцензування за порушення законодавства у сфері ліцензування.

Ліцензія — документ державного зразка, який засвідчує право ліцензіата на провадження зазначеного в ньому виду господарської діяльності протягом визначеного строку за умови виконання ліцензійних умов.

Суб'єкт підприємницької діяльності, який отримав ліцензію на туроператорську діяльність, має виключне право на надання послуг з оформлення документів для виїзду за межі України. Туроператор може здійснювати також і турагентську діяльність без отримання ліцензії на турагентську діяльність [1].

Для отримання ліцензії у відповідні органи подаються документи згідно із Законом про ліцензування.

А саме:

- заява встановленого зразка про видачу ліцензії, в якій мають бути наступні дані, про суб'єкт господарювання, вид господарської діяльності, на здійснення якої заявник має намір отримати ліцензію;
- копія свідоцтва про державну реєстрацію суб'єкта підприємницької діяльності або копія довідки про внесення в Єдиний державний реєстр підприємств і організацій України, завірена нотаріально або органом, який видав оригінал документа.

Суб'єкт господарювання не має права у своїй назві використовувати слова «туроператор» і «турагент» без отримання ним ліцензії на здійснення відповідно туроператорської чи турагентської діяльності.

Західно–українська туристична компанія «ТІС-ТУР» має в наявності документ, який засвідчує право фірми на здійснення тур операторської діяльності, - ліцензію №020428.

Дана туристична фірма отримала ліцензію 08.05.2006 р.

Організація надання послуг займає чи не найважливіше місце у діяльності туристичних фірм, а зокрема, «ТІС-ТУР». На цю роботу фірма виділяє найбільше свого робочого часу. Успіх діяльності туристичної фірми в першу чергу залежить від правильності надання менеджером інформації туристу про туристичний продукт, який турист має намір придбати.

Види туризму визначаються за різними критеріями. Існують такі класи туризму:

- внутрішній або національний — подорожі у межах своєї країни;
- іноземний або міжнародний — подорожі поза межами країни.

Внутрішній туризм обслуговує переважно громадян своєї країни, іноземний — туристів з-за кордону. Для кожної країни здійснення туристських подорожей її громадян за кордон буде пасивним туризмом, а приїзд іноземців – активним. Плануючи розвиток туристського господарства, зокрема його матеріально – технічної бази, не можна враховувати потреби тільки якогось одного виду. Туризму – іноземного або внутрішнього, попиту тільки іноземних туристів або громадян своєї країни. Іноземний туризм перебуває під впливом політичних обставин, наприклад, загострення відносин між державами може призвести до скорочення або навіть згорання туристських зв'язків. Розвиткові внутрішнього туризму не у всіх країнах приділяється достатня увага, проте щороку його економічне значення зростає.

Дана фірма «ТІС-ТУР» працює за внутрішнім туризмом, а також організовує тури переважно для груп туристів.

Різні форми туризму віддають перевагу засобам організації раціонального дозвілля, активного відпочинку і проявлення здорового способу життя для широких верст населення і різних за віком.

Можна виділити наступні види туризм за якими працює фірма:

Екскурсійний туризм — подорож у пізнавальних цілях. Це одна з найбільш розповсюджених форм туризму.

Рекреаційний туризм — подорож для відпочинку і лікування. Цей вид туризму є дуже розповсюдженим в усьому світі. У деяких країнах він

виділяється в самостійну галузь економіки і функціонує паралельно з іншими видами туризму.

Пригодницький туризм — туризм, зв'язаний з фізичними навантаженнями, а іноді з небезпекою для життя.

В основному туристична фірма спеціалізується на організації турів у західних регіонах України: водні подорожі (річки Дністер – в середньому на 3 дні, Черемош), спелеомандрівки (печери: Кришталева, Вертеба, Млинки), порожі замками та храмами (Збараж, Зарваниця, Кременець, Підкамінь та ін.), пішохідні маршрути (Карпати).

Форми організації туризму передбачають розподіл його на три групи:

- організований туризм – подорожі за турами й маршрутами, які організовують туристичні фірми або клуби;
- неорганізований туризм – зазвичай спонтанні подорожі, які організовують самі туристи без участю організації-посередника;
- самодіяльний туризм (кваліфікаційний) – представляє собою подорож з використанням активних засобів пересування, яку туристи організовують самостійно (пішохідний, водний, гірський, лижний, автотуризм та ін.).

Діяльність туристичної компанії «ТІС-ТУР» можна віднести до організаційної форми туризму. Що стосується виду туристичної діяльності, то її відносять до ініціативної, - організовується лише туроператором.

Відправляючись у туристичну чи екскурсійну поїздку, на відпочинок або оздоровлення, на маршрут вихідного дня або у всесвітню подорож, туристи стикаються із цілою низкою проблем, які при збігу обставин можуть призвести до негативних наслідків для здоров'я та майна, погано вплинути на настрій і враження від поїздки чи безпеку туристів.

Безпека в галузі туризму – сукупність факторів, що характеризують соціальні, економічні, правові та інші чинники забезпечення прав і законних інтересів громадян, юридичних осіб та держави в галузі туризму.

В Україні діє міждержавний стандарт (ГОСТ 28681.1-95) «Туристично-екскурсійне обслуговування», який передбачає порядок проектування туристичних послуг, включаючи розгляд можливих ризиків, які можуть мати негативні наслідки і спричинити шкоду здоров'ю туриста та його майна.

Страховання туристів (медичне та від нещасного випадку) є обов'язковим і здійснюється суб'єктами туристичної діяльності на основі угод із страховими компаніями, які мають право на здійснення такої діяльності. Компенсація шкоди, заподіяної життю чи здоров'ю туриста або його майну, провадиться у порядку, передбаченому чинним законодавством України. Необхідним пунктом є страхування, яке є видом цивільно-правових відносин щодо захисту майнових інтересів громадян та юридичних осіб у разі страхування певних подій(страхових випадків), визначених договором страхування або чинним законодавством за рахунок грошових фондів, що формуються шляхом сплати громадянами та юридичними особами страхових платежів.

Туристичні агентства повинні мати угоду зі страховою компанією про обов'язкове страхування туристів та супроводжуваних їх осіб при організації внутрішнього та зарубіжного туризму, згідно вимог чинного законодавства за такими видами страхування:

- медичне, що забезпечує покриття всіх можливих витрат, які вимагаються в тій чи іншій країні при наданні медичної допомоги;
- страхування від нещасного випадку.

Західно-українська компанія «ТІС ТУР» заключило договір із страховою компанією «Оранта», що забезпечує туристам впевненість у безпечності послуг, які їм пропонують.

Корпорація страхова компанія «Оранта» створена з метою надання клієнтам комплексних страхових послуг та максимального їх вдосконалення за рахунок розвиненої інфраструктури по регулюванню страхових випадків і наданню послуг по аси станції, спеціалізації страхових послуг.

На даний час страхова галузь у сфері світового туризму надає понад десять видів послуг страхування. Турист, який відвідує іншу місцевість чи

країну, набагато більше за місцевих жителів піддається впливу несприятливих факторів ризику. Насамперед страхується здоров'я туриста, потім його майно. Договір страхування укладається туристом самостійно, безпосередньо зі страховиком, менеджер туристичної фірми, який організовує туристичну поїздку, повинен перевірити наявність страхового поліса туриста та додати його копію до договору, який укладається між туристом та суб'єктом туристичної діяльності.

За формою побудови, тури які пропонує Західно-українська туристична компанія «ТІС-ТУР» відносять до пекідж - турів – подорож за визначеним маршрутом з певним комплексом послуг. У декреті ЄС з пекідж-турів цей тур визначається як пакет послуг, який включає не менше двох компонентів, таких як перевезення, розміщення та інші послуги, не пов'язані з першими двома.

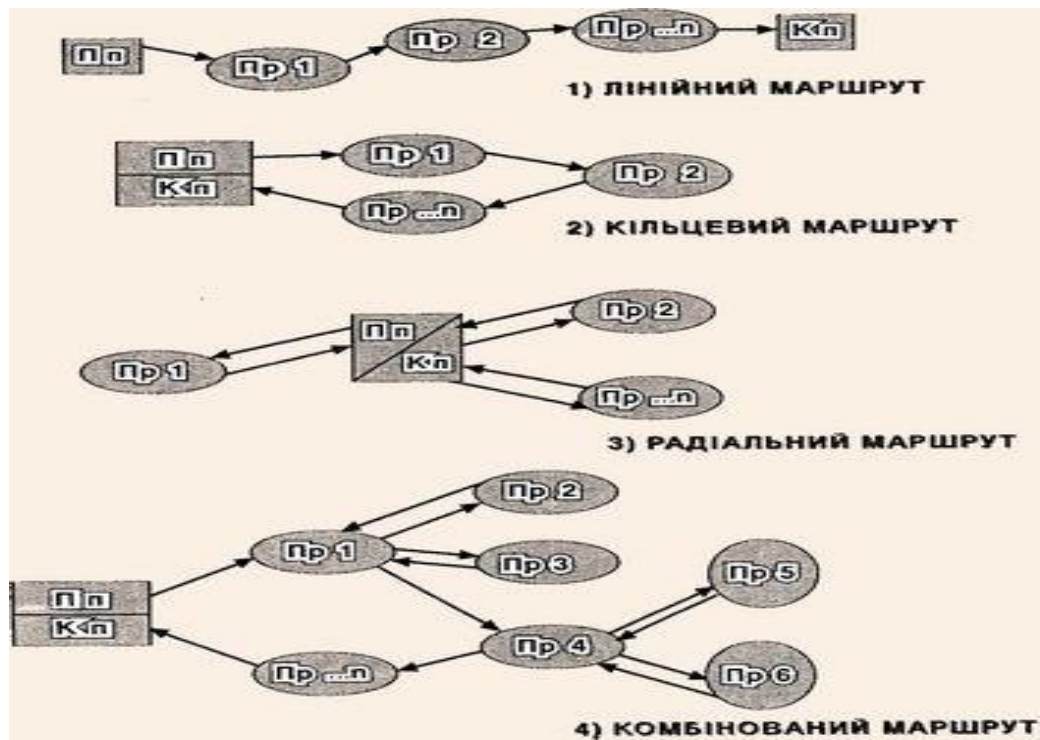
Туристична фірма «ТІС-ТУР» пропонує такі типи турів за метою подорожі: пізнавальні, рекреаційні та спортивні (пригодницький). А за формою організації туристської діяльності - в основному групові тури.

Туристичний маршрут – це завчасно спланована траса послідовного пересування туристів між географічними пунктами, які відвідуються протягом певного періоду часу з метою отримання послуг, як передбачених програмою обслуговування, так і додаткових: розміщення, харчування, екскурсійне обслуговування, спортивні, видовищні, соціальні заходи тощо. Вихідною і кінцевою точками маршруту служать пункти початку і закінчення подорожі.

Вибір схеми маршруту залежить від транспортної системи: конфігурації транспортної мережі, її чистоти та технічного стану, рівня розвитку окремих видів транспорту, рівня розвитку транспортної інфраструктури, що забезпечує надійність та безпечність роботи транспорту.

Схема маршруту залежить від обраної форми.

Маршрут – це напрямок переміщення туриста. За схемою маршрути можуть бути лінійні, кільцеві, радіальні та комбіновані. Вибір пунктів по маршруту узгоджується з програмою відповідно до виду туризму, терміну та класу обслуговування.



**Рис.2.1. Схеми маршрутів**

Лінійні маршрути – починаються в одному пункті (відправлення) й закінчуються в іншому (прибуття).

Кільцеві маршрути – починаються та закінчуються в одному і тому ж пункті.

Радіальні маршрути – передбачають переміщення в різних напрямках з одного і того ж пункту та з поверненням до нього.

Комбінований маршрут – поєднує в собі різні види.

Ціна від терміну та сезону подорожі, її виду та форм. Зокрема, на ціну впливає характер угод туроператора з турагенціями, оскільки ці угоди визначають умови реалізації і комісійні винагороди тур агента, що реалізується через систему націнок та знижок. При цьому туроператор може виступати оптовим продавцем, який в подальшому не контролює цінову політику тур агента з реалізації своїх турів або залишити за собою право контролю цінової

політики і надати тур агенту відповідні знижки як оптовому покупцеві певного турпакету.

Туристична фірма «ТІС-ТУР», залежно від напрямку і тематики туру, використовує різні форми маршрутів. Туристична компанія «ТІС-ТУР» в основному, для перевезення туристів, використовує автобуси та мікро-автобуси.

Сезонність туризму визначається інтенсивністю туристичного потоку, спрямованого до того чи іншого району або центру у певний період часу. В сезонному туризмі розрізняють односезонний та двосезонний. Односезонний туризм поширений в тих районах, які відвідуються туристами в певну пору року, переважно влітку або зимою. Двосезонний — характеризується наявністю туристичних потоків, наприклад, як літом, так і зимою.

Туристична компанія «ТІС-ТУР» займається проектуванням різного роду турів, тому і наплив туристів постійно присутній. Найбільша концентрація припадає на літній та зимовий сезони. Причому влітку найбільшою популярністю серед турів користуються сплави по р.Дністер. Сюди приїжджають туристи не лише з України, а й з Польщі, США та інших країн. Взимку найпопулярнішими є тури у Карпати.

Перелік послуг кожного туру різний. Переважно він визначений у програмі перебування (вид туристичної послуги, який характеризується чітким роз'ясненням для туристів які послуги і коли надаватимуться їм під час туру). Вартість кожного туру висвітлюється у прайс – листі.

Західно-українська туристична компанія «ТІС-ТУР» пропонує своїм клієнтам відпочинок як та теренах нашої країни та і за кордоном. Не зважаючи на те, що туристична фірма спеціалізується на внутрішньому та в'їзному туризмі, вона пропонує туристам і відпочинок в іншій країні, оскільки має партнерські стосунки із такими великими туроператорами, що спеціалізуються на зовнішньому туризмі як Алголь і PegasTouristik.

Для туристів які віддають перевагу відпочинку за кордоном, туристична фірма пропонує їм такі два типи туризму як відпочинок на морі і екскурсійні тури.

Ще одним типом виїзного туризму, який пропонує фірма є екскурсійні тури, як правило по Європі.

Що стосується внутрішнього та в'їзного туризму, то в основному туристична фірма спеціалізується на організації турів у західних регіонах України. Фірма пропонує такі види відпочинку: водні подорожі, спелеомандрівки, маршрути Карпатами, подорожі замками та храмами, паломницькі тури, екстремальні тури, етнотуризм, весільні церемонії [24].

Туристична фірма спеціалізується на організації турів у західних регіонах України:

- водні подорожі (р. Дністер – в середньому на 3дні). Дністровський каньйон є одним із найкрасивіших і найбільших у Європі. На його берегах знаходиться багато цілющих джерел, водоспадів, печер, старовинних замків і храмів. Каньйон є дуже теплим, тут випадає мало опадів за літній період.

- новинкою цього року є «Дністровське весілля» - оформлення великого катамарану різноманітними дністровськими квітами та повітряними кульками. На катамарані може знаходитись до 14 осіб, включаючи молодят. Веселити гостей будуть народні музики «На хвилях Дністра», весільний тамада та жіночий ансамбль, який проведе весільну церемонію у стародавньому національному звичаї. При бажанні можливий шлюб на воді згідно християнської традиції, який проведе священник. Дане дійство може відбуватись у будь-якій точці Дністровського каньйону від с.Нижнів до м.Хотин. Тривалість свята близько 4-5 годин.

- спелеомандрівки (печери: Кришталева, Вертеба, Млинки). На території Тернопільської області знаходиться більше 100 печер. Найбільші з них знаходяться в Борщівському районі в межиріччі р. Серету, р. Збруча та р. Дністра. Найбільшою печерою є «Оптимістична» (розвідана довжина ходів



більше 230,5 км, це найбільша гіпсова печера в світі), «Голубі озера» - 120 км, «Млинки» - 28 км, «Кришталева» - 23 км, «Вертеба» - 9 км.

- порожі замками та храмами (Збараж, Зарваниця, Кременець, Підкамінь, Зарваниця, Кам'янець - подільський та ін.

- автобусно - пішохідні маршрути. Ворохта , г. Говерла,г.Хомяк, Коломия (музей писанки), Шешори (водоспади), Косів (музей прикладного мистецтва), Криворівне (музей-садиба Івана Франка), Яремче (водоспад, скелі Довбуша), Торунський перевал, оз. Синевір (Закарпатська область), водоспад Шипіт, Рахів, Солотвино (солоні озера), Хуст (долина Нарцисів), Берегово (термальні джерела), Ужгород (дегустаційний зал вин).

Туристична фірма «ТІС-ТУР» пропонує такі послуги:

- 1) послуги по розміщенню туристів;
- 2) послуги по переміщенню туристів різними видами транспорту;
- 3) послуги по забезпеченню туристів харчуванням;
- 4) послуги, спрямовані на задоволення культурних потреб туристів;

Як відомо, туристський продукт являє собою комплекс різних послуг, які надаються туристам підприємствами туріндустрії. Швидкість інформації, оперативний зв'язок між ними здобувають першочергове значення, тому інформаційним технологіям у туризмі приділяється величезна роль. Через засоби масової інформації туристичні підприємства інформують потенційних клієнтів про власне існування та про можливості по організації відпочинку.

За період з початку 2016 року Західно-Українська туристична компанія «ТІС-ТУР» надавала послуги 151 туристу як туристичний оператор з внутрішнього та в'їзного туризму та 6-ти туристам реалізувала путівки за кордон партнерів в якості туристичної агенції.

Дуже важливим моментом у діяльності туристичної фірми є укладання угод з партнерами в Україні і за кордоном. Саме партнерство забезпечує підприємству нормальне функціонування, адже кожен із партнерів має свій бізнес і їхні послуги можуть стати визначальними для життя підприємства.

Договір між туристичними фірмами зобов'язує сторони організувати подорожі вітчизняним та іноземним туристам, забезпечувати кваліфіковане виконання чинних правил щодо надання послуг на маршрутах приймання та при організації поїздок за кордон, надавати достовірну інформацію про тури і їх вартість, забезпечувати екскурсійне обслуговування, автотранспортні послуги, формувати групи туристів допомогу в оформленні паспортних, візових, митних, страхових та інших необхідних формальностей, укладати з кожним туристом договір індивідуально. Із кожним клієнтом укладається угода, в якій підприємство зобов'язується надати йому повну інформацію про тур, а також про права і обов'язки туриста, правила його поведінки у країні перебування, умови страхування, митні формальності і т. ін. Турист у свою чергу, зобов'язується дотримуватися умов і правил, передбачених договором, своєчасно оплатити вартість послуг, надати всі необхідні документи для оформлення візи, дотримуватись вимог законів країни перебування.

Будь – яке підприємство діє на підставі власного статуту, тобто певного зібрання обов'язкових правил, що регулюють його діяльність і взаємовідносини з іншими суб'єктами господарювання. Статут має відповідати основним положенням закону України про підприємства; його затверджує власник (власники) чи засновник (засновники) підприємства. У статуті визначають: точне найменування підприємства, його місцезнаходження; основна місія і цілі діяльності; органи управління та порядок формування; умови реорганізації та припинення існування тощо.

Західно–українська туристична компанія «ТІС-ТУР» має в наявності такий документ, де прописані усі деталі функціонування та діяльності даного підприємства тобто статут.

Важливо відмітити, що на діяльність туристичного підприємства поширюється дія всіх законодавчих актів, регламентуючих підприємство в Україні взагалі.

Договір між туристичними фірмами зобов'язує сторони організувати подорожі вітчизняним та іноземним туристам, забезпечувати кваліфіковане

виконання чинних правил, щодо надання послуг на маршрутах приймання та при організації поїздок за кордон, надавати достовірну інформацію про тури і їх вартість, забезпечувати екскурсійне обслуговування, автотранспортні послуги, формувати групи туристів для участі у турах, відповідно до маршрутів і програм, надавати туристам допомогу в оформленні паспортних, візових, митних, страхових та інших необхідних формальностей, укладати з кожним туристом договір індивідуально.

Права й обов'язки, відповідальність сторін та інші умови договору між туроператором (турагентом) та готелем чи іншим суб'єктом, що надає послуги з розміщення, визначаються загальними положеннями про агентський договір, якщо інше не передбачено договором між ними та цим Законом.

Основними документами фірми "ТІС-ТУР" в своїй діяльності є:

- договір з клієнтами;
- договір з підприємствами, які беруть участь у просуванні туристичного продукту;
- туристський ваучер (див.Додаток Б);
- страховий поліс та деякі інші документи.

Туроператор укладає агентські угоди з незалежними турагентствами на продаж своїх турів, у яких він зацікавлений. Чим більше в туроператора партнерів - турагентів у різних країнах і регіонах, тим більші об'єми продажу і, відповідно, більше туристів, більший прибуток. Агентська угода, з одного боку, дозволяє працювати на споживчому ринку без ризику і великих витрат, що пов'язані з купівлею туристичних послуг, і які бере на себе туроператор, з іншого боку, він привласнює весь прибуток, виплачуючи агентству лише комісійні. Крім того, роздрібного торговця такий договір позбавляє самостійності і ставить у велику залежність від туроператора. Саме тому туристичні агентства часто купують подорожі як готову продукцію, а потім реалізують їх на ринку. У цьому випадку угода являє собою договір купівлі-продажу, згідно з яким на підставі заявки агентства туроператор розробляє подорож і укомплектовує її всіма необхідними послугами.

Договори з іншими організаціями, підприємствами, приватними підприємцями, що беруть участь у формуванні і просуванні туристичного продукту, - це договори з туроператорами, туристичними закладами, з постачальниками і підрядниками - вітчизняними і закордонними партнерами, що забезпечують туристів належними умовами розміщення і харчування, засобами транспорту, організацією екскурсій і відпочинку.

Відповідно до укладених договорів розробляються програми турів і складаються калькуляції на кожну туристичну поїздку. До договорів туристичні партнери додають зразки своїх туристських ваучерів.

Єдиним документом, що підтверджує статус особи чи групи осіб як туристів, оплату та право на отримання туристичних послуг є ваучер (туристична путівка).

Туристський ваучер - документ, що підтверджує статус особи чи групи осіб як туристів, оплату послуг чи її гарантію і є підставою для отримання туристом чи групою туристів туристичних послуг. Це письмовий акцепт суб'єкта туристичної діяльності на виробництво та продаж туристичного продукту.

Ваучер є фінансовим документом суворої звітності, що призначений для розрахунків між туристичними підприємствами -партнерами. Зразок бланку ваучера обов'язково додається до угоди. Бланк ваучера є єдиним за формою як для туриста-індивідуала, так і для групи туристів. Ваучер виписується на підставі досягнутої домовленості між турист(ок) фірмою і туристом після оплати замовлених послуг та отримання підтвердження від приймаючої сторони про готовність їх надання в повному обсязі в замовлений термін. Ваучер може бути виписаний туристу або групі туристів як на весь комплекс обслуговування по туру, так і на окремі послуги.

Ваучер є фінансовим документом, необхідним для здійснення розрахунків між туристичними підприємствами, що направляють і приймають туристів. Бланк ваучера виготовляється друкованим способом у трьох примірниках під єдиним номером на папері формату А5, який є єдиним за

формою як для туриста, що здійснює подорож індивідуально, так і для групи туристів.

Суб'єкти туристичної діяльності, які займаються організацією і обслуговуванням іноземних туристів в Україні, повинні дотримуватися вимог положення, зокрема, їм необхідно щороку оформляти референс - підтвердження Міністерства закордонних справ того, що зарубіжні партнери матимуть візову підтримку консульських установ України за кордоном у разі їх звернення для оформлення туристичних віз іноземцям для подорожі в Україну.

Суб'єкт туристичної діяльності повинен вести журнал обліку іноземних туристів, де зазначають: прізвище та ім'я іноземця; громадянство; країну, з якої приїхав турист в Україну; серію, номер і дату видачі національного паспорта іноземного туриста; дату в'їзду в Україну, дату і пункт виїзду з України; підприємство розміщення туриста; маршрут туру.

Дослідження свідчить, що на тур фірмі "ТІС-ТУР" належним чином виконуються всі вимоги щодо реалізації договірних відносин.

## **2.2. Характеристика маркетингової діяльності Західно-Української туристичної компанії «ТІС-ТУР»**

Будь-яка організація розглядається як група людей із загальними цілями (перший змінний фактор). Того, що люди не змогли б досягти поодиночі, вони досягають в організації, тому її можна розглядати як засіб досягнення мети. Мета – це конкретний кінцевий стан чи очікувані результати роботи групи людей, які певним чином організовані. Такі кінцеві результати розробляються в процесі планування і доводяться учасникам виробництва.

Різні типи організацій мають різні цілі. Якщо ціль – одержання прибутку, то організації займаються виробництвом товарів чи наданням послуг. Якщо

організації безприбуткові, то їхньою метою є виконання свого призначення в рамках асигнованих бюджетних засобів.

Великі організації – багатоцільові. Для одержання прибутку велика організація визначає цілі в різних напрямках, тобто розробляє дерево цілей. Це може бути розробка нової продукції, вища якість послуг, підготовка кадрів, визначення ринку збуту тощо.

Для досягнення кінцевої мети організації ставляться різні цілі в її підрозділах. Вони координуються менеджерами в рамках загальної мети [14; 160].

Цілі підприємства – це його бажаний стан, конкретні межі, яких воно має досягнути в усіх сферах діяльності в кінці стратегічного періоду і на проміжних етапах.

Значення цілей важко переоцінити. 98 % всіх невдач в бізнесі пов'язані з відсутністю бізнесменів зрозумілих, чітких цілей. Враховуючи разючу нестабільність зовнішнього середовища українських підприємств, відсутність у них навиків стратегічного мислення, величезна мобілізуюча роль цілей для них очевидна.

Важливість цілей визначається функціями, які вони виконують:

- критеріїв для прийняття рішень;
- ініціативи або мотиву дій персоналу;
- інструменту управління (вимоги до дій персоналу, визначення напрямків розвитку підприємства);
- координації (забезпечення безконфліктності осіб, які приймають рішення, узгодження дій підрозділів);
- контролю (порівняння оперативних показників стану підприємства з цільовими).

Цілі конкретизують місію, виступають орієнтиром і мотивом поведінки всіх членів колективу. І, навпаки, місія є інтеграційним декларативним виразником цілей. [19; 111].

Цілі встановлюються в усіх сферах діяльності підприємства: щодо позиції на ринку, по обсягах виробництва і асортименту, по доходах і рентабельності, по фінансах, по інноваціях, по постачальниках, клієнтах, по збуту, по виробничих і трудових ресурсах, по менеджменту, маркетингу, по організації виробництва і оплаті праці, у соціальній сфері тощо [19; 113].

ЗТК «ТІС-ТУР» ставить перед собою наступні цілі:

- досягти лідируючого положення на ринку;
- захопити більшу частку ринку;
- знизити собівартість тур пакетів;
- покращити економічні показники діяльності;
- вийти на міжнародний ринок збуту.

Планування діяльності туристичного підприємства - одна з найважливіших функцій управління підприємством. Планування є власне процесом визначення цілей, що їх передбачає досягти підприємство за певний період, а також процесом визначення способів їх досягнення. Процес планування є спробою уявити собі картину майбутнього.

Планування - це процес вироблення і прийняття рішень, які дозволяють забезпечити ефективне функціонування і розвиток підприємства в майбутньому.

Планування передбачає: обґрунтований вибір цілей, визначення політики, розробку заходів та методів досягнення цілей, забезпечення основи для прийняття наступних рішень.

Залежно від тривалості планового періоду плани поділяються на: довгострокові (стратегічні); середньострокові (поточні); короткострокові (оперативні).

Довгостроковий план (10-15 років). У ньому формулюються завдання, пов'язані за часом та ресурсами, а також загальна стратегія поставлених цілей. Довгострокові плани включають укрупнені показники діяльності підприємства, які розробляються на основі попередньо проведених досліджень і складання прогнозів розвитку підприємства. Цей вид планів ще можна назвати перспективним плануванням.

Середньостроковий план - це власне деталізований стратегічний план, в якому поєднуються усі напрямки діяльності підприємства на поточний фінансовий рік.

Короткостроковий план присвячений вирішенню конкретних питань діяльності підприємства в короткостроковому періоді. Має вузьку спрямованість, високий ступінь деталізації і характеризується великим розмаїттям прийомів та методів.

Якщо довгострокові та середньострокові плани багато в чому носять рекомендаційний характер, то оперативний план є керівництвом до дій, розкриваючи довго- та середньострокові плани по кожній позиції.

Серед великої кількості видів планування необхідно виділити інвестиційний - план капітальних вкладень, які спрямовуються на створення нових чи модернізацію виробничих потужностей. Бізнес-план - програма діяльності підприємства, план конкретних цілей діяльності підприємства, який включає оцінку очікуваних витрат та доходів. Розробляється на основі маркетингових досліджень [8; 150-151]

ЗТК «ТІС-ТУР» використовує середньострокове планування, при складанні графіків виїздів на поточний рік, та оперативне, безпосередньо при складанні програми маршруту.

Маркетингове середовище - сукупність активних суб'єктів і сил, що діють за межами фірми, впливають на її стратегію і не підпадають під безпосередній контроль.

Щоб успішно функціонувати на ринку, підприємство повинне чітко визначити параметри дослідження зовнішнього середовища і вибрати чинники, які найістотніше впливають на діяльність фірми [17; 52].

Зовнішні фактори – це в основному неконтрольовані сили, які мають вплив на рішення менеджерів та їх дії і, в кінцевому підсумку, на внутрішню структуру і процеси в організації [14; 165] .



Зовнішнє середовище підприємства – сукупність суб'єктів господарювання, економічних, спільних і природних умов, що діють у глобальному оточенні [17; 52].

Зовнішнє середовище характеризується сукупністю перемінних, котрі перебувають за межами підприємства і не є сферою безпосереднього впливу з боку його менеджменту. Це, насамперед, усі ті організації, а також люди, що зв'язані з даним підприємством у силу виконуваних ним цілей і завдань: постачальники, споживачі, акціонери, кредитори, конкуренти, професійні союзи, торгові організації, спілки споживачів, урядові органи та ін. Крім того, існує другий ряд перемінних зовнішнього середовища – соціальні фактори й умови, що, не впливаючи прямо на оперативну діяльність організації, визначають стратегічно важливі рішення, які прийняті її менеджментом. Найважливіша роль тут належить економічним, політичним, правовим, соціально культурним, технологічним, екологічним, фізико-географічним факторам і змінним.

Організація як відкрита система може вижити тільки у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем [14; 168].

Чинники зовнішнього середовища поділяються на чинники прямої (постачальники, споживачі, профспілки, закони, конкуренти ) на непрямой дії (міжнародні події, науково-технічний прогрес, політичні, соціокультурні фактори, стан економіки) [13; 81].

Конкуренти є одним з основних чинників зовнішнього середовища, які мають безпосередній вплив на функціонування підприємства.

Конкурентне середовище підприємства – це суб'єкти конкурентної боротьби (конкуренти) і їх дії із забезпечення власних інтересів, в результаті чого формуються певні умови діяльності підприємства [19; 46] .

На ринку м. Тернопіль, існує приблизно 22 оператори (включно зі ЗТК «ТІС-ТУР») серед них 6 (ПП"АУРА ПЛЮС", ПП "ТЕРНОПІЛЬ-ТРАВЕЛ", ТЕРНОПІЛЬСЬКЕ ОБЛАСНЕ ЗАКРИТЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО ПО ТУРИЗМУ ТА ЕКСКУРСІЯХ "ТЕРНОПІЛЬТУРИСТ", ТЗОВ "ОБЛАСНИЙ

СПОРТИВНО-ТУРИСТСЬКИЙ КЛУБ", МАЛЕ ПІДПРИЄМСТВО "ПРОСВІТА", ПП "ТУРИСТИЧНА ФІРМА "РУТЕНІЯ") спеціалізуються саме на внутрішньому та в'їзному туризмі, складаючи тим самим серйозну конкуренцію ЗТК «ГІС-ТУР», як наслідок фірма втрачає велику кількість потенційних клієнтів [23].

Завданням організації є створення свого потенційного клієнта, бо бізнес не можливий без споживача. Споживачі – фізичні або юридичні особи, які споживають продукцію фірми. Вони можуть бути потенційними (здатними купити певний товар) або безпосередніми (бажають і мають змогу придбати певний товар) [17; 54]. Саме споживач диктує, які товари й послуги для нього необхідні і за якою ціною, тобто визначає кінцеві результати діяльності організації. Тому вплив споживачів на підвищення ефективності й використання таких внутрішніх перемінних, як матеріали і трудові ресурси, величезний [14; 170].

Успішно діючі фірми прекрасно усвідомлюють необхідність орієнтації та споживачів. Концепція маркетингу стверджує, що підприємство підвищує шанси досягти своїх цілей, якщо воно буде скеровувати себе на більш ефективно задоволення існуючих потреб споживачів. Проводячи аналіз мікросередовища, фірма повинна глибоко і всебічно вивчити потреби своїх реальних і потенційних покупців, визначити основні тенденції їхнього розвитку і знайти можливості задовольнити споживчі потреби краще, ніж конкуренти [15; 53].

Коротка характеристика споживчої поведінки кінцевих споживачів і методів їх оцінки показує, що при аналізі такого фактора мікросередовища, як споживачі, дослідник має справу з цілісною системою особистих потреб, зміст і форми прояву яких дуже багатогранні, тому що вони знаходяться під впливом різних сил і процесів об'єктивного і суб'єктивного характеру. Основна проблема для підприємства – чітко виявити, вивчити і оцінити конкретні потреби, на задоволення яких спрямована його діяльність [15; 54].

Західно-Українська туристична компанія "ТІС-ТУР" спеціалізується на внутрішньому та в'їзному туризмі

Західно-Українська туристична компанія "ТІС-ТУР" орієнтується на молодь і дорослих людей, саме та категорія туристів і є, згідно із даними статистичної звітності клієнтами фірми, відповідно і фірма орієнтує на них свою продукцію. Клієнти, які користуються послугами фірми шукають у подорожах в основному відпочинок та дозвілля. Клієнти фірми це дорослі люди, які хочуть втекти від міської метушні та поспілкуватися з природою. ЗТК "ТІС-ТУР" формує програми своїх турів так щоб задовольнити саме ці бажання своїх клієнтів.

Ціни і цінова політика – найважливіший засіб реалізації маркетингової стратегії. У значній мірі від цін залежать комерційні результати, а ефективна цінова політика робить довгострокове а, інколи, вирішальний вплив на всю систему торгово-виробничої діяльності турфірми. Ціни свідчать про конкурентоздатність туристичних послуг і зайнятими фірмою позиціями на ринку [18; 143].

Загальний механізм ціноутворення на туристичні послуги підтверджує, що ціноутворюючими факторами є:

- вартість (собівартість) виробництва послуг і нормативний дохід турфірми;
- рівень і динаміка конкуруючих цін;
- співвідношення попиту та пропозиції на туристичні послуги на ринку [18; 144-145].

Для туристичної фірми собівартість турпаketу визначається як сума цін на послуги, законтраковані в їхніх постачальників і включені в цей пакет. Туристична фірма не може продавати свої пакети послуг за цінами нижче їхньої собівартості, тому що в цьому випадку її діяльність стане збитковою.

В туристичної фірми є можливість знизити собівартість пакету послуг і через це вийти на більш конкурентоздатні ціни, але для цього необхідно домагатися в першу чергу зменшення цін і тарифів, по яких вона контракує

туристичні послуги у виробників. За кордоном, наприклад, застосовуються спеціальні ціни для туристичних фірм [18; 145].

Собівартість туристичних послуг калькулюється в гривнях. При розрахунку валютної ціни пакета послуг загальна сума собівартості повинна бути переведена у валютний еквівалент за курсом, встановленому НБУ [18; 146].

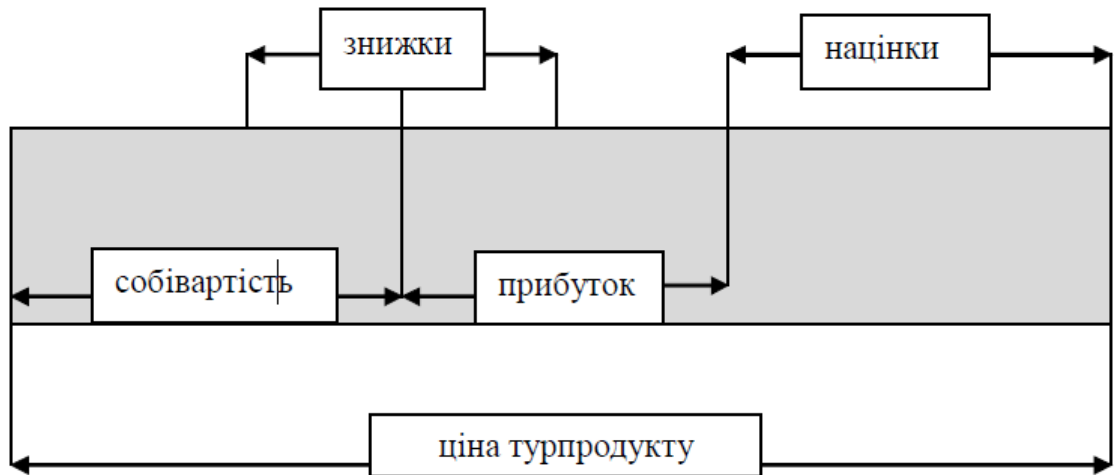
Остаточний рівень цін визначається співвідношенням попиту та пропозиції. Тому на основі навіть самої складної формули не можна розрахувати ціну туристичного продукту. У дійсності вони складаються стихійно під впливом закону попиту та пропозиції [18; 147].

Основними засобами політики цін служать диференційовані ціни і різні знижки і націнки [18; 148].

Структура ціни туристського продукту включає наступні основні елементи: собівартість, прибуток, знижки і надбавки.

Собівартість туристського продукту містить у собі наступну вартість:

- ✓ проїзд;
- ✓ проживання (у тому числі оплати бронювання);
- ✓ харчування;
- ✓ трансферт (транспортного обслуговування);
- ✓ екскурсійне обслуговування;
- ✓ оформлення візи;
- ✓ послуги турфірми [18; 150-151].
- ✓



**Рис. 2.2. Структура ціни туристичного продукту**

Надбавка – агентська винагорода за виконання визначених послуг, пов'язаних з кінцевою реалізацією турпродукту. Її величина встановлюється в агентській угоді або в договорі доручення.

У найбільш загальному вигляді дохід від туристичної діяльності може бути представлений як сума валової виручки від реалізації послуг без ПДВ, доходів від участі в діяльності інших організацій, інших операційних і позареалізаційних доходів [18; 154].

Ціни ЗТК "ТІС-ТУР" формуються на основі собівартості турів та на основі рівня цін на аналогічну продукцію на ринку області.

Туристичний ринок – це умовне місце купівлі і продажу туристичного продукту чи послуги, яка здійснюється в певних умовах конкуренції, з дотриманням етичних правових норм і правил [22; 49].

Конкурентоспроможність об'єктів туристичної індустрії визначається щодо конкретного ринку або конкретної групи споживачів, сформованої за відповідними знаками стратегічної сегментації ринку в умовах ринкових відносин конкурентоспроможність характеризує ступінь розвитку суспільства. Чим вища конкурентоспроможність країни, тим вищий життєвий рівень у цій країні.

Тільки та фірма, поведінка якої на ринку характеризується унікальною, властивою тільки їй комбінацією стратегічних ідей, може розраховувати на конкурентоспроможність та на свою нішу на туристичному ринку.

Фірма, яка займається продажем однотипного для галузі продукту, мусить мати чітко сформовану місію, стратегію розвитку, оцінити можливості сильні і слабкі сторони, зв'язки із зовнішнім середовищем, що забезпечить її конкурентоспроможність [22; 50].

Конкурентоспроможність туристичного підприємства визначається характером турпродукту, який пропонується та реалізується на ринку і залежить від обраною фірмою стратегії, конкурентоспроможність туристичної галузі залежить від державної політики в сфері туризму.

Конкурентоспроможність і якість – концентроване вираження сукупності можливостей виробника створювати, випускати і збувати товари і послуги [22; 52].

Західно-Українська туристична компанія "ТІС-ТУР" є туристичною фірмою, яка може скласти гідну конкуренцію аналогічним підприємствам, що функціонують на ринку Західної України. Продукція фірми є досить конкурентоспроможною, оскільки фірма пропонує своїм клієнтам якісні програми по доступних цінах, якщо фірма буде додержуватися даної політики і в майбутньому, то вона буде ще довго функціонувати на ринку туристичних послуг, задовольняти потреби клієнтів і приносити дохід власнику.

Реклама в туризмі є формою непрямого зв'язку між туристичним продуктом і споживачем. Це означає, що, надаючи інформацію про компанію та її турпродукт, реклама повинна переконати потенційних клієнтів зупинити свій вибір саме на даній компанії та її продукті, підсилити впевненість постійних клієнтів у правильності їх вибору [12; 134].

Туристична реклама - активний засіб здійснення маркетингової політики туристичної фірми по просуванню туристичного продукту, посиленню зв'язку між виробником і споживачем туристичного продукту.

Рекламуючи ті чи інші послуги, туристична фірма публічно подає дані про свої можливості за допомогою художніх, технічних і психологічних прийомів з метою посилення попиту і збільшення їх реалізації [8; 222].

Практично всі фірми туроператорського напрямку обов'язково займаються рекламою та інформуванням споживачів про свою продукцію. Це – один з необхідних елементів просування туристичного продукту.

Реклама – це форма непрямого зв'язку між турпродуктом і споживачем. Для реклами використовуються засоби масової інформації (преса, радіо і т.п.) і особливо друкований матеріал такий, як каталоги, брошури, афіші [9; 59].

Туристичні компанії не можуть обійтися без реклами як самої компанії, так і її товарів та послуг, тому розробляють низку рекламних заходів на підтримку розробленого туру, які містять рекламу в газетах, на радіо та в Інтернеті.

У сучасному світі глобальної комп'ютеризації просто необхідно використовувати сучасні технологічні ресурси. Одним з таких ресурсів є всесвітня мережа Інтернет — найлегший спосіб отримання інформації з будь-якої точки земної кулі. Нині жодна туристична фірма не може обійтися без Інтернету. Погода, ціни, опис готелів, умови договорів, документи, необхідні для отримання візи, — все це можна знайти на сайтах різних туристичних компаній. За допомогою таких компаній, як ITMS (Internet Travel Mail Service), CLUB TS (Club Tour Server), туристична фірма може розсилати зразки туристичних програм на сайти інших компаній і виступати як туроператор. На своїх сайтах туристична компанія має змогу розміщати ту інформацію, що може знадобитися туристові, тобто інформацію про саму фірму, тури, які вона пропонує, послуги, що пропонує фірма тощо.

Потрібно зазначити, що багато туристичних фірм випускають буклети, пов'язані з їх власними проектами, для більшого залучення туристів до цих послуг. Усі буклети надруковані на красивому якісному папері, що показують пошану до клієнтів [16; 184].

Західно-Українська туристична компанія "ТІС-ТУР" використовує в просуванні власних турів такі види реклами як реклама в мережі Інтернет та друковану рекламу. Фірма має власний сайт [tistotour.te.ua](http://tistotour.te.ua), де туристи і потенційні клієнти фірми можуть ознайомитися з пропозиціями і послугами, які надає тур фірма, а також попередньо підібрати для себе тур. ЗТК "ТІС-ТУР" також розповсюджує друковану рекламу у вигляді візиток та буклетів.

Доведення продукту до споживача характеризує діяльність фірми для досягнення можливості зробити його більш доступним для покупця.

Головним елементом при цьому є вибір оптимальних схем доставки до споживача.

Схема канал розподілу турпродукту – це шлях, по якому він рухається від виробника до споживача. Канали розподілу можна охарактеризувати числом рівнів каналу.

Рівень каналу – це будь-який посередник по доставці товару до споживача. Число незалежних рівнів визначає довжину каналу розподілу. Прямий канал є найпростішим і складається з виробника, що формує і продає тур споживачу. Однак більшість турфірм уникає сполучати виробництво (формування) товару і його безпосередній продаж клієнтам [18; 118].

Західно-Українська туристична компанія "ТІС-ТУР" використовує саме прямий канал доставки туру до виробника. Тобто вона самостійно виробляє турпродукт і самостійно ж його і реалізує. Проте ЗТК "ТІС-ТУР" виступає посередником для як Алголь і PegasTouristik, вона реалізує їх тури на правах тур агенції.



### **2.3. Аналіз управління персоналом Західно-Українська туристична компанія "ТІС-ТУР"**

Управління туристичною діяльністю підприємства – це цілеспрямований вплив на його персонал і клієнтів для організації та координації їх дій в процесі надання туристичних послуг.

Під функціями менеджменту слід розуміти відносно відокремлені напрями управлінської діяльності (трудові процеси у сфері управління), які забезпечують управлінську дію. Вони відображають суть і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління. Процес управління здійснюється шляхом реалізації певних функцій. Визначення переліку цих функцій - одне з найважливіших завдань теорії менеджменту.

Управління розглядається як процес, оскільки робота для досягнення мети за допомогою іншої – це не якась одноразова дія, а серія безперервних взаємопов'язаних дій. Ці дії, кожна з яких сама по собі є процесом, дуже важливі для успіху організації. Їх називають управлінськими функціями. Кожна управлінська функція також є процесом, тому що складається із серії взаємопов'язаних дій. Процес управління – це загальна сума всіх функцій. А саме:

- планування (вирішує те, якою має бути мета організації і що мають робити члени організації, щоб досягти її);
- організація (визначення, хто саме повинен виконувати кожне конкретне завдання із великої кількості тих, що існують у рамках організації, в тому числі управління. Керівник підбирає людей для конкретної роботи, делегуючи окремим людям завдання і повноваження, або право використовувати ресурси організації);
- мотивація (пропозиція надання відповідних грошових винагород в обмін на зусилля);
- контроль (процес забезпечення досягнення мети);

- регулювання (діяльність із підтримки в динамічній системі управління виробництвом заданих параметрів).

Ці п'ять первинних функцій управління об'єднані зв'язуючими процесами комунікації і прийняття рішень [14; 221-224].

Західно-Українська туристична компанія "ТІС-ТУР" використовує усі функції управління. Для розроблення нових туристичних програм, які будуть пропонуватися туристам в новому сезоні використовується функція планування, тобто розробки плану і розкладу проведення екскурсійних програм.

Для забезпечення успішної роботи підприємства необхідно організувати правильне надання послуг туристам, потрібно заохотити усіх працівників, які беруть участь обслуговуванні клієнтів до ефективної роботи, тобто мотивувати їх. Це можливо зробити, запропонувавши їм певну матеріальну винагороду за їх роботу.

Уся робота на Західно-Українській туристичній компанії "ТІС-ТУР" є чітко структуризованою, працівники мають свої завдання, внаслідок чого робота на фірмі йде злагоджено і фірма приносить прибуток власнику.

Метод управління – це сукупність прийомів і способів впливу на керований об'єкт для досягнення мети.

Множинність методів менеджменту і різні підходи до їх класифікації ускладнюють завдання вибору цих із них, які виявляться найбільш ефективними при рішенні конкретних різних задач. Різноманітність методів управління викликають потребу упорядкування усієї їх сукупності за допомогою їх класифікації по певних критеріях. Характеризуючи треба розкрити їх спрямованість, зміст і організаційну форму.

В практиці управління, як правило, одночасно застосовують різні методи і їх поєднання [7; 137].

Спрямованість методів управління завжди одна – на людей, які здійснюють різні види трудової діяльності. В конкретному методі управління певним способом поєднуються (взаємодіють) і зміст, і спрямованість, і

організаційна форма. В зв'язку з цим можна виділити слідуючі методи управління:

- організаційно-адміністративні, які ґрунтуються на прямих директивних вказівках;
- економічні, зумовлені економічними стимулами;
- соціально-психологічні, застосовуються з метою підвищення соціальної активності співробітників [7; 138].

На ЗТК "ТІС-ТУР" на підприємстві використовуються усі методи управління, як організаційно-адміністративні, так і економічні чи соціально-психологічні; керівник вибирає той метод, який найкраще підходить до конкретної ситуації

Організаційна структура туристичного підприємства – це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які перебувають між собою в сталих відносинах, що забезпечує їх функціонування і розвиток їх як єдиного цілого.

Елементи структури – це окремі працівники, служби та інші ланки, задіяні в діяльності фірми, а відносини між ними підтримуються завдяки зв'язкам, що прийнято поділяти на вертикальні та горизонтальні.

Горизонтальні зв'язки мають характер погодження і є, як правило, однорівневими. Вертикальні зв'язки – це зв'язки підпорядкування, необхідність в них виникає при ієрархічності управління, тобто за наявності декількох рівнів управління.

На туристичній фірмі «ТІС–ТУР» працює троє працівників: директор підприємства, менеджер та бухгалтер. Їх права та обов'язки прописані у посадових інструкціях (див. Додаток В).

Організаційна структура управління підприємства закріплюється в організаційних схемах (органі грамах) і розроблених положеннях про структурні підрозділи (відділи). На основі положень про структурні підрозділи, кваліфікаційних характеристик спеціалістів розробляються посадові інструкції. Посадові інструкції розробляють керівники підприємства (менеджери структурних підрозділів) і затверджують їх наказом керівника. Правильно

розроблені положення про підрозділи та посадові інструкції спеціалістів забезпечують об'єднання управлінського персоналу в єдину команду для досягнення поставлених цілей підприємства, сприяють підвищенню ефективності праці персоналу, зміцненню всіх видів дисципліни, оперативного прийняття і реалізації управлінських рішень.

У сучасних організаційних формах управління малими туристичними підприємствами найпоширенішими є лінійна та функціональна структури.

Лінійна структура управління будується на основі таких основних принципів: єдність підпорядкування, відповідальність лінійних керівників за кінцеві результати роботи підрозділу, забезпечення оптимального співвідношення між централізацією і децентралізацією, оптимізація числа підлеглих у одного керівника. За лінійної структури управління всі функції управління нижчестоящим підрозділом зосереджується в одній ланці.

Кожний працівник підпорядкований і підзвітний тільки одному керівникові і зв'язаний з вищестоящим органом тільки через нього. Цей тип структури характеризується простотою, якістю і чіткістю взаємозв'язків між ланками і працівниками, ефективністю взаємодії.

Функціональна структура зводиться до угруповання персоналу, для виконання тих завдань, які вони виконують.

Західно-українська туристична компанія «ТІС-ТУР» має лінійну структуру управління.



**Рис.2.3. Структура управління туристичної фірми Західно-українська туристична компанія «ТІС-ТУР»**

Менеджер туристичної компанії «ТІС-ТУР» виконує такі функції:

- організація конкретних видів туризму;
- упровадження сучасних методів роботи з клієнтами і партнерами;
- ведення спеціальної документації.

Керівником туристичної фірми «ТІС-ТУР» є директор - Баб'юк Василь Мартинович, який починав свою діяльність інструктором водних маршрутів. Клієнти фірми знають його, як непересічну і доброзичливу натуру, яка до нестями закохана у гори, ріки та історію рідного краю.

Дана турфірма «ТІС-ТУР» має свій графік роботи:

з понеділка до п'ятниці - з 9:00 до 18:00;

обід – з 13:00 до 14:00;

субота – з 10:00 до 15:00;

неділя – вихідний.

Прийом на роботу працівників здійснюється власником або іншою особою, якій власник надав таке право. Наймання відбувається на підставі трудових договорів/контрактів/, що укладається з працівником у письмовій формі. Система оплати праці, розмір тарифних ставок та окладів визначається власником, мінімальний розмір оплати праці не може бути нижчим розміру, встановленого державою.

Категорія «структура» відображає будову та внутрішню форму системи. Зв'язок елементів у структурі підпорядкований діалектиці взаємовідношення частини і цілого [4;95].

Організаційна структура туристичного підприємства – це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які перебувають між собою в сталих відносинах, що забезпечує їх функціонування і розвиток як єдиного цілого.

Елементи структури – це окремі працівники, служби та інші ланки, задіяні в діяльності фірми, а відносини між ними підтримуються завдяки зв'язкам, що прийнято поділяти на вертикальні і горизонтальні [22; 102-103].

Основними елементами організаційної структури управління є:

-  склад та структура функцій управління;

- ✚ кількість працівників для реалізації кожної управлінської функції;
- ✚ професійно-кваліфікаційний склад працівників апарату управління;
- ✚ склад самостійних структурних підрозділів;
- ✚ кількість рівнів управління та розподіл працівників між ними;
- ✚ порядок інформаційних зв'язків.

Чим досконалішою є організаційна структура управління, тим ефективніший вплив управління на процес виробництва (надання послуг).

На побудову організаційних структур управління впливає система факторів, яка стосується і об'єкта, і суб'єкта управління. Серед факторів є регульовані і нерегульовані, а також такі, що справляють безпосередній чи опосередкований вплив.

До найбільш вагомих факторів належать:

- ✚ розміри підприємства (середнє, мале, крупне);
  - ✚ виробничий профіль (спеціалізація на виробництві одного виду продукції або широкої номенклатури виробів різних галузей);
  - ✚ характер продукції, що виробляється, та технологія її виробництва (продукція видобувних чи обробних галузей, масове чи серійне виробництво);
  - ✚ сфера інтересів (орієнтація на місцевий, національний чи зовнішній ринок);
  - ✚ масштаби зовнішньоекономічної діяльності і форми її здійснення (наявність дочірніх підприємств за кордоном, в тому числі виробничих, збутових тощо);
  - ✚ характер об'єднання (концерн, фінансово-промислова група тощо)
- [4;96].

Організаційні структури ієрархічного (бюрократичного) типу характеризуються жорсткою ієрархічністю управління, за якої нижчий рівень підкоряється і контролюється вищим; централізацією ухвалення рішень, коли нижні ланки практично не беруть участі в управлінні виробництвом. До першого типу організаційних структурна лежать: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, лінійно-штабна, дивізійна та ін.

Лінійна структура управління утворюється в результаті побудови апарату управління тільки із взаємопідлеглих органів у вигляді ієрархічної драбини. (При такій побудові управлінські рішення утворюють лінійні зв'язки. Ці рішення включають адміністративні функції (організацію) й процедури (прийняття рішень). Ця структура управління будується на основі лінійних схем [5; 62].

Функціональна структура управління передбачає створення підрозділів для виконання визначених функцій на всіх рівнях управління. Управлінські рішення притому розділяються на лінійні й функціональні, кожне з яких є обов'язковим для виконання. В такій структурі загальні й функціональні керівники не втручаються в справи один одного. Кожен керівник виконує тільки частину функцій. Зворотного зв'язку може й не бути [5; 63].

Лінійно-функціональна структура управління є найпоширенішим видом структури бюрократичного типу, характеризується великим числом горизонтальних і вертикальних зв'язків і незначною участю низових ланок управління в прийнятті рішень. Керівники при цій системі поділяються на лінійних і функціональних. Основою побудови такої системи є: а) лінійна вертикаль управління; б) спеціалізація управлінської праці за функціональними ознаками (техніка, економіка, маркетинг, виробництво фінанси тощо)[5; 64].

Західно-Українська туристична компанія "ТІС-ТУР" є невеликою фірмою, на якій працює троє осіб: директор Баб'юк В.М., менеджер по роботі з клієнтами та бухгалтер.

На ЗТК "ТІС-ТУР" функціонує лінійна організаційна система, яка ідеально підходить для підприємств із малим штатом працівників. Усі працівники підпорядковуються безпосередньо керівнику і правильно, оперативно і точно виконують його вказівки.

Ефективність господарювання будь-якого підприємства залежить не лише від додержання правильних принципів організації виробництва, а й від знань, умінь, компетентності його працівників, їхньої кваліфікації, спроможності

вирішувати нестандартні завдання, дисципліни, існуючої системи мотивації тощо.

Сукупність постійних працівників підприємства, які отримали професійну підготовку та (або) мають досвід практичної роботи називається персоналом.

Крім постійних працівників, у діяльності працівників підприємства можуть брати участь й інші працездатні особи на підставі трудового договору (контракту) [11; 153].

За характером виконуваних функцій виробничо-промисловий персонал підприємства поділяють на чотири категорії: робітники, керівники, спеціалісти, службовці [11; 154].

Однією з якісних характеристик персоналу підприємства є його професійно-кваліфікаційний склад [11; 155].

Рівень кваліфікації таких категорій, як керівники, службовці і спеціалісти характеризується рівнем освіти та досвідом роботи на певних посадах. Відповідно до цього розрізняють спеціалістів:

- ❖ найвищої кваліфікації (це працівники, що мають наукові ступені та звання);
- ❖ вищої кваліфікації (це працівники з вищою спеціальною освітою та значним практичним досвідом);
- ❖ середньої кваліфікації (це працівники із середньою спеціальною освітою та певним досвідом роботи);
- ❖ практиків (це працівники, що обіймають певні посади, але не мають спеціальної освіти).

Кількісна характеристика персоналу підприємства передусім визначається таким показником, як облікова, явочна та середньооблікова чисельність працівників [11; 156].

На ЗТК "ТІС-ТУР" працюють виключно працівники вищої кваліфікації, люди, які мають відповідну освіту і досвід роботи в туристичній галузі.



Зараз ЗТК "ТІС-ТУР" – це досвідчена і цілеспрямована команда професіоналів з великим досвідом. Директор Баб'юк Василь Мартинович, починав свою діяльність інструктором водних маршрутів у далекому 1981 році. Клієнти фірми знають його, як непересічну і романтичну натуру, до нестями закохану у гори, ріки та історію рідного краю. Решта працівників, а це менеджери, інструктори, гіді теж добре знають свою роботу і задовільняють вимоги найвибагливішого туриста [24].

Суть процесу підбору персоналу полягає в тому, щоб з врахуванням вимог до кандидата на існуючу вакансію підшукати найбільш підходящих, кваліфікованих працівників для наступної їх оцінки і прийняття на роботу [7; 224].

Кадрова політика підбору кадрів полягає в визначенні принципів прийняття на роботу, кількості працівників, необхідних для якісного виконання заданих функцій, методології закріплення і професіонального розвитку персоналу.

Якісний аспект процесу підбору полягає в тому, щоб знайти кандидатів, які мають необхідну для роботи кваліфікацію. Тут важливо дати повну характеристику наявних вільних міст [7; 226].

Керівництву організації слід завжди пам'ятати про те, що воно відповідає за правильний підбір людей, які б могли реалізувати стратегію фірми, а також за те, щоб співробітники добре себе почували на роботі і вона відповідала б їх здібностям і можливостям [7; 233].

Будь-яке туристичне підприємство – відкрита система, тому його персонал знаходиться в постійному русі. Такий рух кадрів в фірмі слід розглядати в двох аспектах. Перший аспект характеризується поняттям «текучість кадрів», а інший – «розвиток персоналу» [7; 242].

З метою реалізації зазначеної функції роботодавця на підприємствах розробляються і затверджуються посадові інструкції.

Посадова інструкція — це організаційно-правовий документ, в якому встановлюються основні завдання, обов'язки, права та відповідальність посадових осіб підприємства в процесі здійснення ними своєї діяльності.

Посадові інструкції чітко визначають вимоги до певних посадових осіб, забезпечують раціональний розподіл обов'язків між працівниками, уможливають об'єктивну оцінку діяльності працівника, є нормативним підґрунтям для застосування до них заходів впливу [25].

Керівництвом ЗТК "ТІС-ТУР" були розроблені посадові інструкції, які описують повноваження і обов'язки працівників (див. Додаток В).

## Висновки до розділу II

Дослідження фірми дозволило краще зрозуміти, принцип роботи, структуру управління підприємством. Дане підприємство здійснює свою діяльність на підставі статуту. В своїй діяльності керується чинним законодавством України. Туристичне підприємство є юридичною особою, несе відповідальність усім своїм майном та може бути позивачем та відповідачем у третейському та арбітражному судах.

Також варто зазначити, що проведений аналіз сприяв визначенню основних напрямів діяльності фірми, визначенню контингенту клієнтів. Крім того проведення дало змогу краще зрозуміти, як проходить розвиток туризму в Тернополі, які тури є найбільш популярними серед населення, які види туризму є домінуючими. Західно-Українська туристична компанія "ТІС-ТУР" є туристичною фірмою, яка може скласти гідну конкуренцію аналогічним підприємствам, що функціонують на ринку Західної України. Продукція фірми є досить конкурентоспроможною, оскільки фірма пропонує своїм клієнтам якісні програми по доступних цінах, якщо фірма буде додержуватися даної політики і в майбутньому, то вона буде ще довго функціонувати на ринку туристичних послуг, задовольняти потреби клієнтів і приносити дохід власнику.

Туристична компанія «ТІС-ТУР» надає послуги з багатьох з видів туризму, проте пріоритетним напрямком діяльності цього підприємства є спортивний туризм. Окрім того туристичне підприємство надає візову підтримку та послуги з бронювання та страхування.

Туристична компанія «ТІС-ТУР» не лише реалізує тури, куплені у туроператорів, але й розробляє власні туристичні продукти. Усі турпродукти, розроблені мають продуману та цікаву програму перебування та помірну ціну, продуманий маршрут та хороші засоби розміщення. У вартість входить медичне страхування та послуги гіда.

В туристичній компанії «ТІС-ТУР» запроваджений лінійний стиль керівництва. Кожний працівник підпорядкований і підзвітний тільки одному

керівникові і зв'язаний з вищестоящим органом тільки через нього. Цей тип структури характеризується простотою, якістю і чіткістю взаємозв'язків між ланками і працівниками, ефективністю взаємодії.

Для цього туристичного підприємства характерна інноваційність, нові стилі вводять як і директор, так і менеджери. Туристична компанія «ТІС-ТУР» працює у сприятливих умовах, має сформоване коло споживачів та перевірених партнерів.

## **РОЗДІЛ III**

### **ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА**

#### **3.1. Удосконалення роботи відділу кадрів в Західно-Українській туристичній компанії «ТІС-ТУР»**

В зв'язку з виявленими у попередніх розділах проблемами в системі управління в Західно - Українській туристичній компанії «ТІС-ТУР» доцільно провести організаційні зміни. Звичайно перед тим як запроваджувати зміни потрібно заздалегідь розробити програму і комплекс заходів. Для початку потрібно заохотити працівників до змін, що будуть здійснюватись за допомогою навчання, наданням інформації, залученням до участі у проєкті, покращенням умов праці та ін. Як часто буває нові заходи зустрічають опір і для щоб зміни були успішними потрібно організувати управління всіма процесами.

Насамперед я вважаю, що необхідно внести деякі зміни до системи управління в Західно-Українській туристичній компанії «ТІС-ТУР» .

З прискоренням науково-технічного прогресу змінюються вимоги до кадрів. Підвищуються вимоги до загальноосвітньої, економічної, технічної, технологічної підготовки робітників та службовців, до рівня їхньої кваліфікації. Виникають питання раціонального використання трудових ресурсів, оптимальної оцінки кадрів. А оскільки дані напрямки управлінської діяльності відносяться до області кадрової роботи, одночасно розширюються функції кадрової служби підприємства.

Керівники ведуть значну частину кадрової роботи на підприємстві. Саме керівник зобов'язаний організувати роботу кадрових служб по підборі і розміщенню кадрів так, щоб забезпечити виконання завдань, що стоять перед

підприємством. Крім того, необхідно мати на увазі, що в питаннях призначення чи переміщення працівника, оцінки його ділових якостей завжди активну участь приймає його безпосередній керівник, що припускає компетентність останнього в питаннях кадрової роботи. В обов'язок керівника також входить піклування про розширення компетенції відділу кадрів, підвищення ролі кадрових служб, удосконалення їх роботи, підвищення кваліфікації кадрових працівників.

Регулярна і систематична оцінка персоналу позитивно впливає на мотивацію співробітників, їх професійний розвиток і зростання. Система її створення повинна бути частиною механізму мотивації підвищення ефективності праці і базуватися на наступних основних принципах.

*-Цілісність* системи атестації, тобто взаємопов'язаність різних атестаційних процесів і процедур в єдиний комплекс, здатний до стійкого функціонування в системі управління компанією. Для вдосконалення атестаційних процесів і процедур, коректування системи атестації повинен бути передбачений атестаційний моніторинг, що забезпечує своєчасне отримання інформації про необхідність внесення змін в організацію і функціонування системи атестації.

*-Стратегічність*, тобто орієнтація оцінки стану і діяльності об'єктів атестації на вимоги, впливаючі з комплексної стратегії підприємства. Предметом атестації повинна бути оцінка відповідності працівника вимогам до робочого місця, сформульованим у внутрішніх нормативних документах компанії; відповідності колективу підрозділу вимогам до нього, обумовленим внутрішнім розподілом праці на підприємстві.

*-Гармонійність* взаємодії системи атестації з іншими підсистемами управління компанією, тобто забезпечення тісного взаємопогодження цілей, об'єктів і процедур атестації з процесами формування і реалізації кадрової, фінансової і маркетингової політики компанії. Створюватися система атестації також повинна синхронно з модернізацією інших управлінських підсистем компанії. Кадрові рішення, що приймаються за наслідками атестації персоналу і

керівництва, повинні доповнюватися відповідними організаційно-технічними рішеннями, направленими на вдосконалення організаційної структури і технічного оснащення компанії.

Підвищити ефективність атестації працівників управління, а також забезпечити об'єктивність атестаційних оцінок і висновків можна шляхом застосування експертних оцінок, фахівців і особливо керівників, здійснюваних з урахуванням думок експертів одного рівня з оцінюваним і підлеглими.

При атестації працівників рекомендується використовувати спрощену методику експертної оцінки працівника по карті експертної оцінки фахівця, що дозволяє оперативно розрахувати середню експертну оцінку працівника наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

## Карта експертної оцінки спеціаліста

<b>Характеристика (кваліфікаційна ознака)</b>	<b>Оцінка</b>	<b>Фактична оцінка комісії (експерта)</b>
1. Відповідність знань працівника виконуваний роботі:  Повністю відповідає  Частково  Не відповідає		
2. Виконання планових завдань:  Завжди виконує  Рідко бувають		

<p>випадки не виконання</p> <p>Випадки не виконання трапляються часто</p> <p>Не виконує постійно</p>		
<p>3. Якість роботи:</p> <p>Винятково високо якість роботи, використовує нові творчі якості</p> <p>Працює добре, старається</p> <p>Працює задовільно, трапляються помилки</p> <p>Працює погано з помилками</p>		
<p>4. Продуктивність праці:</p> <p>Всю роботу виконує вчасно, охоче бере додаткові завдання</p> <p>Завдання виконує вчасно</p> <p>Як правило завдання виконуються вчасно</p>		



<p>Інколи трапляються збої</p> <p>Завдання виконуються з запізненням</p>		
<p>5. Оцінка якості праці по комплексній системі управління якістю праці (середня за останній рік):</p> <p>На рівні планової і вище</p> <p>Нижче запланованої до 10%</p> <p>Нижче запланованої більше 10%</p>		
<p>6. Виконавча дисципліна (середня за останній рік):</p> <p>На рівні планової і вище</p> <p>Нижче планової до 10%</p> <p>Нижче планової більше 10%</p>		
<p>7. Трудова дисципліна (за останні п'ять років):</p> <p>Ніколи не</p>		

порушував		
Одне порушення		
Більше одного порушення		
8. Самостійність:		
Питання завжди вирішує самостійно		
Самостійні рішення приймає в більшості випадків		
Ухиляється від прийняття самостійних рішень		

Ця методика в окремих випадках дозволяє з мінімальними витратами часу виявити не тільки «придатність-непридатність» працівника, але і недоліки в кадровій роботі. Наприклад, якщо дані низькі оцінки по двох або навіть по одній з двох характеристик: «постійно не виконує планових завдань» або «обтяжується професією (роботою) і готовий її при першій нагоді змінити», подальше вивчення працівника по карті не має сенсу, оскільки ясно, що працівник або не підготовлений до цієї роботи, або здійснена помилка при призначенні його на цю роботу. В цьому випадку проблема може бути вирішена на користь працівника або переміщенням на іншу роботу, або додатковим його навчанням.

Важливою проблемою підприємства є уміле використання резерву. Необхідно вчасно визначити момент, коли резервіст повинний бути висунутий на посаду, на якій він принесе найбільшу користь. Мається на увазі зміцнення відстаючих ділянок виробництва здатними ініціативними керівниками.

У складі резерву кадрів на висування доцільно передбачати два напрямки: оперативний і перспективний резерв (на більш високі посади керівників з довгостроковою підготовкою).

Підготовка в складі оперативного резерву, як показує практика, не повинна тривати більш трьох років, тому що довге перебування у резерві погано впливає на активність працівника, зарахованого в резерв, тому що порушує його життєві цілі і плани. Це, в свою чергу, призводить до зниження ефективності роботи даного підприємства.

Висування кандидатів у резерв повинне бути публічним з метою досягнення великої об'єктивності в оцінці кандидатів, що включаються в списки резерву. Інформація, використувувана при доборі кандидатів у резерв, – це різноманітні і по можливості найбільш повні зведення, якими керуються відділи кадрів, адміністрація підприємства.

Також на підприємстві доцільно ввести систему оцінки трудового потенціалу як працівників, так і керівника та спеціалістів, тому що оцінка діяльності персоналу є засобом вивчення його сильних і слабких сторін, а також основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей і підвищення кваліфікації. Оскільки саме від керівника багато в чому залежить успішна діяльність підприємства, то необхідно постійно оцінювати наскільки ефективно він виконує свої обов'язки і які мотиваційні фактори впливають на нього. Керівники і спеціалісти працюють з персоналом своєї організації, контактують з працівниками суміжних організацій, органів місцевої виконавчої влади, відповідають за діяльність і розвиток організацій, тому результати їхньої діяльності оцінити значно складніше. Атестацію може проводити саме підприємство, або ж залучити незалежних експертів, для підвищення об'єктивності оцінки.

Для того щоб оцінити складності виконуваних функції працівників відібрано ознаки, що дозволяють найбільш повно охопити всі аспекти змісту робіт і водночас врахувати характер та особливості того чи іншого виду

діяльності; характер робіт, що визначають зміст праці; різноманітність, комплексність робіт.

В оцінку праці робітників повинні входити наступні такі етапи:

- визначення головних обов'язків працівника;
- конкретизація цих функцій у певних економічних показниках;
- встановлення одиниці виміру системи показників, які виражають результати діяльності;
- встановлення мінімальних і максимальних "стандартів використання" для кожного показника;
- співвідношення досягнутих результатів із прийнятими "стандартами використання" і визначення оціночного балу;
- визначення середньої оцінки, що характеризує рівень досягнення поставлених цілей.

Також підприємство, а саме відділ кадрів, немає розробленого зразка для проведення співбесід з можливими претендентами на ту чи іншу посаду. Пропоную ввести такий обов'язковий перелік питань для виявлення якостей працівника при співбесіді:

1) Стабільність роботи:

- Як довго ви працювали на попередніх роботах?
- Яка ваша мета у кар'єрі?

2) Технічні навички:

- Опишіть ваш досвід.

3) Працездатність:

- Опишіть найпродуктивніший день на попередній роботі.
- Опишіть виконане вами основне завдання, яким ви пишалися.

4) Здатність до подальшого навчання:

- Опишіть вашу формальну освіту. Чи вибрали б ви навчальні курси?
- Опишіть випадок, коли вам довелося набувати нових навичок для виконання своєї роботи.

5) Лідерство і здатність приймати управлінські рішення:

- Які керівні функції ви виконували на попередніх роботах?
- Що ви відчуваєте керуючи роботою інших?
- Опишіть ситуацію на попередній роботі, коли вам довелося приймати рішення.

Завдяки цій системі запитань можна спростити вибір претендентів на вакантну посаду, полегшити вибір людини з необхідними навичками і вміннями, кваліфікацією і іншими вимогами, які повинні задовольняти працівники для забезпечення успіху.

Також керівникам та їх підлеглим необхідно постійно вдосконалювати свої навички та вміння. Для цього потрібно направляти їх на спеціальні семінари та тренінги. З кожним роком відбуваються зміни в економіці та трудовому законодавстві України, а система управління персоналом постійно удосконалюється відповідно до зарубіжного досвіду, тому для того, щоб правильно виконувати весь цикл робіт з персоналом підприємства керівники відділу кадрів повинні бути в курсі всіх змін. На мою думку запропоновані заходи дозволять ліквідувати недоліки в системі управління персоналом, дадуть змогу підвищити використання трудового потенціалу.

### **3.2. Роль мотивації у підвищенні ефективності персоналу**

Усі люди заради чогось працюють. Мета перших гроші, інші шукають слави, треті прагнуть влади; четверті просто люблять свою роботу. Ці та інші обставини, які спонукають людину до активної діяльності, називаються мотивами, а їх застосування - мотивацією.

Зовнішні обставини, що впливають на поведінку людини, отримали назву «стимулів» (stimulus (лат.) - загострена палиця, якої в стародавньому Римі поганяли тварин).

Отже домогтися бажаної поведінки можна двома шляхами: підібрати людину із заданим рівнем внутрішньої мотивації або скористатися зовнішньою за допомогою стимулів. Мотивація - це внутрішній стан людини, пов'язаний з потребами, який активізує, стимулює та направляє його дії до поставленої мети. Людину спонукає до активних дій, в тому числі і до праці, необхідність задоволення різноманітних потреб (під потребами розуміється брак чогось, що викликає стан дискомфорту).

Потреби діляться на: *природні* (в їжі, воді тощо) і *соціальні* (у визнанні, славі); *вроджені* (у спілкуванні) і *набуті* (у навчанні); *первинні* (у факторах, що забезпечують виживання) і *вторинні* (в умовах розвитку особистості); *матеріальні* і *нематеріальні*.

Виділяється три рівня задоволення потреб: *мінімальний рівень* - це рівень, що забезпечує виживання; *нормальний*, підтримує у працівника здатність з належною віддачею трудитися і відбивається в споживчий бюджет; *рівень розкоші*, коли задоволення потреб стає самоціллю або засобом демонстрації високого суспільного становища.

При усвідомленні потреб у людини виникає бажання їх задовольнити, а, отже, інтерес до того, що дозволить це зробити.

Інтереси класифікуються таким чином:

1. За змістом тобто матеріальні, духовні, професійні та інші.
2. За направленістю - на діяльність або на результат.
3. За широтою - концентровані та розподілені.
4. По стійкості - тривалі і короткочасні.

Інтереси можуть бути обумовлені прагненням людини, отримати певний об'єкт чи навпаки, уникнути такого володіння; отримувати задоволення від уже наявного у нього об'єкта, який він хоче зберегти, або позбавитися від нього внаслідок незручностей, які приносить володіння ним. Наприклад, цікава робота приносить людині насолоду, людина готова часто працювати буквально

за дарма або ж в протилежному випадку вона згодна на все, лише б її не довелось виконувати певну роботу.

Проте інтереси або ж мрії (мрія — процес фантазування, при якому людина прогнозує деякі майбутні події, настання яких вона натхненно бажає) можуть вплинути на поведінку людини, стати її мотивами у разі реальної можливості їх здійснення. Мотиви, що формуються у людини під впливом певних обставин, «включаються» під впливом стимулів. Стимули можуть бути внутрішніми (відношення до справи, моральні зобов'язання та ін.) та зовнішніми (дії інших людей, що надаються можливості). На основі внутрішньої мотивації люди діють спокійніше, швидше, сумлінніше, витрачають менше сил, краще засвоюють завдання і знання. Але внутрішнє спонукання до дії є результатом взаємодії складної сукупності потреб, які поступово змінюються, і, щоб мотивувати певну особу, керівник повинен визначити ці потреби і знайти спосіб їх задоволення.

За змістом стимули бувають економічними і неекономічними. Суть *економічних* стимулів полягає в тому, що люди в результаті виконання вимог, що пред'являються до них, отримують певні вигоди, що підвищують їхній добробут. Вони можуть бути прямими (грошовий дохід) або непрямими, полегшують отримання прямих (додатковий вільний час, що дозволяє заробити в іншому місці). Проте чисто економічний підхід не є найкращим рішенням. Як показав досвід, принцип максимізації власної вигоди не можна абсолютизувати, оскільки проти нього «працюють» прагнення до благодійності; ефект насичення потреб; суб'єктивне сприйняття корисності матеріальних благ, і зокрема грошей; психологія колективних дій.

Нарешті, при зміні абсолютної величини винагороди рівень домагань людини змінюється нелінійно. Спочатку він підвищується, оскільки в першу чергу оцінюється не отриманий дохід, а потенційна можливість заробити, яка була і реальну винагороду від неї. Зростання розриву збільшує домагання. У міру зростання винагороди працівник починає звертати увагу на одержуваний дохід, достатня величина якого, породжуючи свого роду феномен еволюційні

поведінки. Тому економічне стимулювання і не дає такого ефекту, який, здавалося б, від нього можна було очікувати.

*Неекономічні стимули* діляться на організаційні і моральні. Позитивний вплив на мотивацію надає, наприклад інформування про успіхи, планування професійного розвитку та кар'єри, регулярна оцінка, просування по службі. Однак чіткої грані між економічними і неекономічними стимулами не існує, і на практиці вони тісно переплетені, зумовлюють один одного, а часом просто нероздільні [24].

Наприклад, підвищення в посаді і пов'язане з ним зростання грошової винагороди дають не лише можливість придбання додаткових матеріальних благ, але і популярність, повагу, пошану.

Анкетування співробітників компанії показало, що при володінні достатніми засобами: 5% людей не бажають працювати ні за яких обставин, а інших готові працювати:

- 36% - у разі цікавої роботи,
- 36% - щоб уникнути нудьги і самотності,
- 14% - через страх втратити себе,
- 9% тому що робота приносить радість.

Лише 12% людей в якості основного мотиву діяльності мають виключно гроші, в той час як до 45% віддають перевагу славі; 35% задоволені змістом роботи, а близько 15% владі.

Цілеспрямоване застосування по відношенню до людини стимулів для впливу на її зусилля, старання, наполегливість, сумлінність, цілеспрямованість у справі вирішення завдань, що стоять перед організацією, та включення відповідних мотивів називається *стимулюванням*. Концепція стимулювання ґрунтується на тому, що будь-які дії підлеглого повинні мати для нього позитивні, негативні або нейтральні наслідки залежно від того, як він виконує доручену роботу.

Позитивні наслідки збільшують ймовірність бажаної поведінки; негативні зменшують; нейтральні ведуть до повільного загасання такої поведінки. Але



потрібно мати на увазі, що на однакові стимули різні люди реагують по-різному і з різним ступенем інтенсивності, а одні і ті ж результати можуть бути отримані і за рахунок винагороди, і за рахунок покарання.

Прагнучи уникнути негативних наслідків, що настають при відхиленні від заданих параметрів, або заслужити заохочення, людина зберігає стабільність поведінки або змінює його в необхідну сторону. Дослідження показують, що заохочення покращує роботу в 89% випадків, а покарання - в 11%; загрози ж на 99% ігноруються, і, крім того, вони самі по собі принизливі для обох сторін.

Вплив стимулів на поточну поведінку людей розглядає *теорія підкріплення*, що пропонує такі способи впливу на людей, як позитивне і негативне підкріплення, гасіння та покарання.

Суть *позитивного підкріплення* полягає в тому, що людину заохочують до дії, що мають позитивну спрямованість.

При *негативному підкріпленні* заохочується відсутність дій з негативною спрямованістю, наприклад, прогулів.

Між позитивним і негативним підкріпленням існує певна асиметрія. Негативне може викликати не тільки бажані, але й непередбачувані і негативні реакції, позитивне тільки бажані.

*Гасіння*, тобто відсутність підкріплення негативних або позитивних дій, відбувається шляхом їх ігнорування, і тоді вони самі по собі загасають. Нарешті, *покарання* це прямий вплив з метою зміни поведінки, спрямований на припинення негативних дій, недопущення їх у майбутньому і досягнення позитивних результатів. Покарання може мати як вид матеріального стягнення (штрафи, санкції) так і зниження соціального статусу в колективі, психологічної ізоляції працівника, створення атмосфери нетерпимості, пониження на посаді та т.п.

Карається конкретний вчинок, і міра покарання повинна враховувати специфіку здійснених дії і характер людини. Покарання має бути своєчасним і негайно виконуватися, але не можна карати перебуваючи в стані збудження.

Крім того, за вчинок однієї людини не можна карати весь колектив. Всі ці методи повинні використовуватися в комбінації і взаємозв'язку.

У залежності від того, що саме необхідно стимулювати (саму діяльність або її результат), підкріплення або покарання можуть бути поточними або підсумковими.

*Поточне підкріплення* призначено для стабілізації або коректування в необхідну сторону діяльності, що триває, тому при її відсутності припиняється.

Практика підкріплення враховує наступні моменти:

- чим частіша винагорода, тим частіше повторення дії;
- якщо в минулому в певній ситуації мала місце винагорода то люди намагаються повторити ситуацію;
- якщо винагорода велика, люди готові витратити багато зусиль;
- коли потреби задоволені, активність падає.

Величина підкріплення повинна бути мінімальною, щоб постійно підтримувати зацікавленість у продовженні потрібної діяльності та при цьому не виснажувати ресурси організації. Важлива не стільки вона сама, скільки форма, спосіб, режим підкріплення. Так, воно може бути безперервним, фіксованим (регулярним), епізодичним.

Будь-яка діюча система матеріального стимулювання має чимало недоліків. Так, премії слабо враховують характер і складність праці, не завжди відповідають особистому внеску, так як кошти, призначені для їх виплати, зазвичай обмежені і найчастіше розподіляються пропорційно окладу. Стимулювання (у тому числі і штрафні санкції) не може охопити весь обсяг робіт, оскільки багато трудових функції взагалі не фіксуються в посадових інструкціях і нормативних актах.

Ці та інші недоліки намагаються подолати різними способами в компанії ЗТК « ТІС-ТУР». Також, можна рекомендувати ЗТК « ТІС-ТУР» застосування так званої компенсації за принципом системи кафетерій, при якій службовцям

дозволяється вибирати в допустимих межах пакет додаткових винагород відповідно до їх потреб.

Як вже зазначалося, до неекономічних способів мотивації відносяться організаційні та морально психологічний способи.

*Організаційні* включають в себе, передусім, залучення працівників до участі в справах організації, яке передбачає, що їм надається право голосу при вирішенні ряду проблем, як правило, соціального характеру. Важливу роль відіграє мотивація *перспективою придбати нові знання та навички*, що робить працівників більш незалежними, самостійними, надає їм упевненість у завтрашньому дні.

*Мотивація збагаченням змісту праці* полягає в наданні людям більш змістовної, важливою, цікавою, соціально значимої роботи, що відповідає їх особистим інтересам і нахилам, з широкими перспективами посадового і професійного зростання, що дає можливість проявити свої творчі здібності, здійснювати контроль над ресурсами та умовами власної праці, коли кожен по можливості повинен бути сам собі господарем.

*Морально психологічні методи* стимулювання включають такі основні елементи.

1. Створення умов, при яких люди відчували б *професійну гордість* за те, що краще за інших можуть впоратися з дорученою роботою, причетність до неї, відповідальність за її результати; відчували б цінність результатів, конкретну їх важливість для когось. Для того щоб робота приносила задоволення, завдання повинне містити певну частку ризику і можливість домогтися успіху.

2. *Присутність виклику*, забезпечення можливостей кожного на своєму робочому місці показати свої здібності, виразити себе в праці, її результати, повинні докази те, що людина може щось зробити, причому це «щось» має отримати ім'я свого творця.

Наприклад, відзначилися працівники отримують право підписувати документи, у розробці яких вони брали участь, що дає їм можливість відчутти свою значимість.

3. *Визнання*, яке може бути особистим і публічним. Суть *особистого визнання* у тому, що працівники котрі особливо відзначилися згадуються спеціальних доповідях вищому керівництву організації, і при нагоді їх персонально вітає адміністрація . Такий спосіб стимулювання не набув великого поширення в нашій країні. *А от публічне визнання* знайоме нам набагато краще. Зразкове виконання трудових обов'язків, підвищення продуктивності праці, поліпшення якості продукції, тривала і бездоганна робота, новаторство в праці та інші досягнення винагороджуються оголошенням подяки, цінним подарунком, почесною грамотою, занесенням до Книги пошани і на Дошку пошани. Правилами внутрішнього розпорядку можуть бути передбачені й інші заохочення, наприклад почесні звання своєї організації.

За особливі трудові заслуги працівників представляють до заохочення, нагородження орденами і медалями, почесними грамотами, нагрудними знаками, присвоєння почесних звань і звань кращих за даною професією. Заохочення покликане стимулювати не тільки даного суб'єкта, а й інших, а для цього воно повинно сприйматися колективом як справедливе. При цьому допускається поєднання декількох заходів заохочення, наприклад матеріального і морального стимулювання. Протягом терміну дії дисциплінарного стягнення, заходи заохочення до працівника не застосовуються, але своєрідною його формою є дострокове зняття стягнення.

Працівникам, які успішно і сумлінно виконують свої трудові обов'язки, надаються в першу чергу переваги та пільги в галузі соціально-культурного та житлового чи побутового обслуговування, при просуванні, тобто переході на більш кваліфіковану роботу або на вищу посаду (при наявності вакансій, необхідної підготовки, ділових та особистих якостей).

Представники вищої ланки управління обов'язково повинні особисто брати участь у заохоченні співробітників.

4. До морально-психологічних методів стимулювання відносяться *високі цілі*, які надихають людей на ефективну, а часом і самовіддану працю. Тому будь-яке завдання керівника повинне містити в собі елемент виклику.

5. Морально стимулює *атмосфера взаємної поваги, довіри*, заохочення розумного ризику і терпимості до помилок і невдач; уважне ставлення з боку керівництва і товаришів по роботі.

І, на закінчення, необхідно згадати ще одну форму мотивації, яка по суті об'єднує в собі всі розглянуті вище форми. Мається на увазі *просування на посаді*, яке дає і більш високу заробітну плату (економічний мотив), і цікаву і змістовну роботу (організаційний мотив), а також відбиває визнання заслуг і авторитету особистості шляхом переведення в більш високу статусну групу (моральний мотив).

Для успішного керівництва людьми кожен менеджер повинен хоча б у загальних рисах уявляти, чого хочуть або не хочуть його підлеглі, які основні мотиви їхньої поведінки, як можна впливати на них і яких результатів при цьому очікувати[32].

У той же час необхідно відзначити, що між мотивацією і кінцевим результатом діяльності людини немає однозначного зв'язку. Тут втручається багато випадкових або суб'єктивних факторів, таких, наприклад, як здібності, настрої в даний момент, розуміння ситуації, вплив колег, знайомих, родичів.

Кожен працівник компанії - особистість. Людина живе, працюючи, і в процесі роботи вона реалізує себе як особистість. Для менеджера туристичної фірми важливо не стільки його стимулювати, скільки оцінювати значення його праці. Облік заслуг і подяка за виконану роботу посилюють стимули до праці. Такими стимулами служать не тільки різні премії, пам'ятні подарунки і т.д.

Характер винагородження праці залежить від її кількості та якості, а також від задоволення побажань і надій самих співробітників. Один з найбільш

дієвих стимулів творчої праці - просування по службі. Потрібно знайти і впровадити потужні стимули, які спонукатимуть співробітників шукати щось нове, експериментувати, прагнути до самостійної творчості.

Подібні стимули важливі в усіх сферах життя колективу: матеріальній, морально-психологічній, організаційній. Співробітник, який прагне знайти і запропонувати щось нове, поліпшує роботу фірми, свіжою власною роботою, що в свою чергу обов'язково заохочується матеріально, просуванням по службових сходах, надсилається на навчання, в тому числі і за кордон і т.д. Тоді у свідомості і способі дій колективу експериментатор-новатор буде сприйматися позитивно, викликатиме повагу і прагнення наслідувати його.

Розміри матеріальної винагороди не повинні бути для колективу таємницею, щоб всі співробітники могли переконатися, що ефективну працю, ініціативу, прагнення працівника принести користь, всіляко заохочує керівництво туристичної фірми.

### Висновки до розділу III

У процесі дослідження діяльності компанії ЗТК «ПІС-ТУР» стало очевидно, що найкраще стимулює співробітників до ефективної роботи справедлива оцінка керівництвом якості їх роботи.

Підприємству ЗТК «ПІС-ТУР» відповідно з його особливостями, можливостями і традиціями необхідна розробка, впровадження та постійне вдосконалення системи стимулів, що повною мірою забезпечать інтереси і співробітників, і фірми в цілому. Ще більш значущими і ефективними можуть виявитися морально-психологічні стимули.

Перебудова мотивації колективу дозволить форсувати процес нововведень, допоможе поліпшити становище фірми на ринку, більш ефективно задіяти можливості співробітників, які виступають в якості згуртованої команди однодумців.

У цьому випадку здатність туристичної фірми встояти перед несприятливим впливом змін зовнішнього середовища неодноразово зростає.

В цілому можна сформулювати ряд правил здійснення ефективної мотивації працівників:

1. Мотивування тоді приносить результати, коли підлеглі відчують визнання свого внеску в результати роботи, володіють заслуженим статусом. Обстановка та і розмір кабінету, участь у престижних конгресах, функція представника фірми на важливих переговорах, поїздка за кордон; неординарне позначення посади – все це підкреслює положення співробітника в очах колег і сторонніх осіб. Вдаватися до цього методу варто делікатно: часткове або повне позбавлення працівника раніше наданого статусу призводить, як правило, до надзвичайно бурхливим реакціям аж до звільнення.

2. Несподівані, непередбачувані та нерегулярні заохочення мотивують краще, ніж прогнозовані, коли вони практично стають незмінною частиною заробітної плати.

3. Позитивне підкріплення позитивніше негативного.

4. Підкріплення має бути невідкладним, що виражається негайною і справедливою реакцією на дії співробітників. Вони починають усвідомлювати, що їх неординарні досягнення не тільки помічаються, а й відчутно винагороджуються. Виконану роботу і несподівана винагорода не повинен розділяти занадто великий проміжок часу; чим більший часовий інтервал, тим менший ефект. Однак заохочення керівника повинні врешті-решт втілюватися в життя, а не залишатися у вигляді обіцянок [37, с. 294-297].



## ВИСНОВКИ

Отже, на основі наведених даних та здійснених досліджень можна зробити наступні висновки:

- Розвиток персоналу є важливою умовою успішної діяльності будь-якої організації. Це особливо справедливо на сучасному етапі, коли прискорення науково-технічного прогресу веде до швидких змін і вимог до професійних знань, умінь і навиків.

- Професійний розвиток - це безперервний комплексний процес, який включає: професійне навчання, розвиток кар'єри та підвищення кваліфікації. Реалізація концепції розвитку персоналу передбачає створення гнучкої, конкретної системи професійного навчання, зорієнтованої на вирішення стратегічних завдань організації.

- Планування та організація розвитку персоналу стають важливими функціями служби управління персоналу. Наслідування Україною цього прикладу є обов'язковою умовою забезпечення в державі сталого економічного зростання.

- Основним напрямом професійного розвитку є професійне навчання - процес формування у працівників специфічних, професійних знань, навиків за допомогою спеціальних методів навчання.

- У світовій практиці розвитку персоналу застосовують такі методи управління: управління на робочому місці і поза робочим місцем (та виконання посадових обов'язків); методи, які однаково підходять для будь-якого з цих варіантів.

- Розвиток персоналу – центральна сфера діяльності менеджменту персоналу ЗКТ «Тіс-Тур». Розвиток персоналу завжди сприймається позитивно, так як він прямує до розвитку кадрового потенціалу.

-У ЗКТ«Тіс-Тур» метою професійного управління персоналу є розвиток інтелектуального потенціалу співробітників. При цьому сам процес освіти і підвищення кваліфікації не менш важливий, ніж його формальний результат або досягнений рівень освіти.

- Стратегічний розвиток персоналу товариства є і розвитком товариства через розвиток колективу, а також входить до стратегії і культури підприємства, охоплює його зовнішнє середовище, а також внутрішню ситуацію і залежить від організаційних здібностей керівників створити систему навчання в колективі.

- ЗКТ «Тіс-Тур» постійно розробляє та оновлює свої програми систематичної підготовки і перепідготовки працівників, тим самим покращуючи обслуговування своїх клієнтів та підвищує рейтинг в сфері компаній роздрібної торгівлі електроніки та цифрової техніки [17].

На сьогодні були визначені наступні можливі кроки щодо підвищення рівня ефективності роботи ЗТК "ТІС-ТУР":

- 1) удосконалити процес роботи з підприємствами-партнерами;
- 2) розширити штат працівників за рахунок молодих спеціалістів, які могли б принести у роботу фірми нові «свіжі» ідеї;
- 3) забезпечення найбільш швидкого розміщення туристів у готелях, мотелях, кемпінгах тощо;
- 4) надання широкого спектру додаткових туристичних послуг, пов'язаних із перебуванням туриста;
- 5) створення умов для розваг з урахуванням особливостей контингенту туристів;
- 6) забезпечення побутовими послугами та ін.

Також хочу додати декілька порад щодо організації обслуговування, спираючись на відгуки клієнтів:

- 1) обов'язкове проходження курсів психології всіх співробітників для кращого порозуміння з клієнтами і виховання етики спілкування;

2) безпосередня перевірка та переперевірка відповідності готелів їх категоріям;

3) прорахування можливих форс-мажорних ситуацій та їх вирішення, особливо з приводу технічного та транспортного оснащення;

4) розробка анімаційних програм під час автобусних переїздів, у випадках, коли екскурсії мають право проводити лише гідни з відповідною ліцензією;

5) контроль за станом здоров'я, а також певних обставин персоналу, що можуть завадити повноцінній роботі;

6) освідомлення туристів з певними ситуаціями, передбаченими контрактом, що можуть виникнути в процесі надання послуги, що підготує підґрунтя для можливих форс-мажорів, не шкодячи загальному настрою туристів.

Для підвищення ефективності діяльності ЗТК "ТІС-ТУР" необхідно збільшувати масштаби роботи компанії і відповідно кількість реалізованих путівок. Для цього в першу чергу потрібно удосконалити мережу збуту та забезпечити рекламу фірми, відповідно і продукції. Збільшення масштабів роботи потребуватиме і збільшення штатного складу працівників фірми і зміни організаційної структури та методів управління підприємством. Усі вище наведені пункти забезпечать ефективну діяльність підприємства лише при збереженні основної політики компанії – забезпечення надання якісних послуг при доступних цінах для клієнтів.

Отже, для успішного розвитку ЗТК "ТІС-ТУР" необхідне виконання двох видів груп умов: незалежних від оператора, які забезпечуються підтримкою держави а також рівнем надання послуг підприємствами-партнерами; та безпосередньо залежних факторів, які повинен забезпечити туроператор.

Західно-Українська туристична компанія "ТІС-ТУР" є успішною, відомою і рентабельною компанією яка ще довго функціонуватиме на туристичному ринку, надаватиме якісні послуги клієнтам і приносить дохід власникам.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про внесення змін до Закону України «Про туризм»: Закон України / Урядовий кур'єр. – 2003. - №244. – 25.12.2003.
2. Про ліцензування певних видів господарської діяльності: Закон України від 1 червня 2000 р. // Відомості Верховної Ради України. - 2000. - № 36. - С. 299.
3. Барков С.А. Управління персоналом. - М.: МАУП, 2001.
4. Бородін В.А. Процедура оцінки та аналізу діяльності персоналу приватного підприємства / / Довідник з управління персоналом. - 2002. - № 9.
5. Бойчик І.М. Економіка підприємства : навчальний посібник / І.М. Бойчик. – К.: Атіка, 2004. – 480 с.
6. Валова Т.В. Навчання - універсальна технологія управління персоналом // Довідник з управління персоналом. - 2002. - № 11.
7. Веснін В.Р. Практичний менеджмент персоналу. Допомога по кадровій роботі. - М.: МАУП, 2001.
8. Герчікова І.М. Менеджмент. - М.: ЮНИТИ, 2000.
9. Грігор'єв В. Універсальний ключ // Служби кадрів. 2001. № 4.
10. Гетьман О. Економіка підприємства: навчальний посібник / О. Гетьман, В. Шаповал - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 487 с.
11. Гринчуцький В. І. Економіка підприємства : навч. пос. / В. І. Гринчуцький, Е. Т. , Карапетян, Б. В. Погрішук. — К. : ЦУЛ, 2010. — 304 с.
12. Джумі Є.В. Преміальна система: новий ракурс / / Довідник з управління персоналом. - 2002. - № 9.
13. І. Єгошин А.П. Управління персоналом. - Новгород: Видавництво «Март», 2000.

14. Іванов В.М., Пойрушев В.І., Гладишев А.Г. Основи соціального управління. - М, МАУП, 2001.
15. Ильина Е.Н. Туроперейтинг: организация деятельности: учебник / Е.Н. Ильина. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 299с.
16. Жукова М.А. Індустрія туризму: менеджмент організації. - М.: Фінанси і статистика, 2006. - 200 с.: Іл.
17. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма: Учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. — Мн.: БГЭУ, 1999. - 644 с.
18. Кифяк В.Ю. Організація туристичної діяльності в Україні / В.Ю. Кифяк. – Чернівці : Книги – ХХІ, 2003 – 300с.
19. Кифяк В.Ф. Організація Туризму: Навчальний посібник. – Чернівці: Книги – ХХІ, 2008. – 344с.
20. Квартальнов В.А. Туризм: Підручник - М.: Фінанси і статистика, 2003. - 320 с.: Іл.
21. Любіцева О.О. Методика розробки турів: навчальний посібник / О.О. Любіцева. – К. :Альтерпрес, 2003. – 104с.
22. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність : підручник / Т.В. Майорова. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 472 с.
23. Макаровська Т. П. Економіка підприємства: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Т.П. Макаровська, Н.М. Бондар. — К.: МАУП, 2003. — 304 с.
24. Мальська М.П. Організація та планування діяльності туристичних підприємств: теорія та практика / М.П. Мальська, О.Ю. Бордун – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 248с.
25. Мальська М.П., Худо В.В. Менеджмент туризму. Київ: «Знання», 2003. С. 106
26. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1997. – 704с.
27. Осовська Г.В. Основи менеджменту: підручник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: Кондор, 2006. – 664 с.

28. Порохня В.М. Стратегічне управління: Навч. посіб. / В.М. Порохня, Т.О. Безземельна, Т.А. Кравченко. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.
29. Правик Ю.М. Маркетинг туризму: підручник / Ю.М. Правик. – К.: Знання, 2008. – 303 с.
30. Примак Т.О. Маркетинг: навчальний посібник / Т.О. Примак. К. : МАУП, 2004. – 224с.
31. Пуцентейло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємства / П.Р. Пунцейтейло - Київ : Центр навчальної літератури, 2007. - 344 с.
32. Саєнко М. Г.Стратегія підприємства: підручник / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
33. Сенин В.С. Организация международного туризма. / В.С.Сенин . - М.: Финансы и статистика, 2003. - 400 с.
34. Сокол Т.Г.Основи туристичної діяльності: Підручник / За ред. В.Ф. Орлова. – К. : Грамота, 2006. – 264с.
35. Сокол Т.Г. С 59 Основи туристичної діяльності: Підручник/За заг.ред. В.Ф. Орлова. – К.:Грамота, 2006. – 264с.: - Бібліогр. 260 с.
36. Тибінь, А. Удосконалення управління підприємством в контексті сталого розвитку / Анатолій Тибінь, Ірина Смачило // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – Тернопіль, 2009. – Вип. 1. – С. 45-52.
37. Тибінь, А. Антикризове управління суб'єктами господарювання в умовах глобальної системної кризи /Анатолій Тибінь, Ірина Воробець //Теорія і практика сучасного менеджменту : проблеми та шляхи вирішення : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (Тернопіль, 8-9 жовт. 2009 р.) /редкол. : А. М. Тибінь, В. С. Мазур, С. П. Крамарчук, Р. Б. Сивак, А. А. Шевченко ; відп. за вип. В. Я. Брич. – Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2009. – С. 294-297.
38. Чорненька Н.В. Організації туристичної індустрії: навчальний посібник / Н.В. Любіцева – К. : Атіка, 2006. – 264с.
39. <http://ternotour.com.ua/>

40. <http://tistour.te.ua/>
41. <http://ukr.buhgalter.com.ua>