

Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка

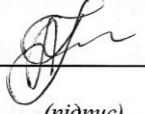
Факультет історії та географії

Кафедра географії та методики її навчання

Рекомендовано до захисту

«27» квітня 2021р.,

протокол № 8

Зав. кафедри 

(підпис)

Кваліфікаційна робота

на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»

«Організаційна структура туристичної фірми Coral Travel та основні напрями її удосконалення»

Виконав: студент 4 курсу, групи Т(тд)-46
спеціальності 242 Туризм

Швець А.О

Керівник: д.географ.н., проф. Шевчук С.М.

Рецензент: к.е.н., доц. Непокупна Т.А.

Захищено 4 червня 2021 р.

кількість балів: 49

значення оцінки добре

Голова Екзаменаційної комісії:  к.п.н., доц.. Шуканова А.А.

Полтава-2021 року

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність організаційної структури підприємства	7
1.2. Процес формування організаційної структури туристичного підприємства.....	10
1.3. Проектування структурної організації туристичного підприємства	16
Висновки до розділу 1	19
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА «CORAL TRAVEL».....	21
2.1. Загальна характеристика підприємства «Coral Travel» та його діяльності на ринку	21
2.2. Аналіз організаційної структури туристичного агентства	27
2.3. Оцінка лінійної складової організаційної структури підприємства «Coral Travel»	32
2.4. Оцінка функціональної складової організаційної структури туристичного агентства	36
Висновки до розділу 2	39
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЮЧОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА «CORAL TRAVEL».....	42
3.1. Удосконалення структури й поліпшення стану керованої підсистеми туристичного агентства «Coral Travel».....	42
3.2. Удосконалення функціональної складової туристичного агентства	46
Висновки до розділу 3	47
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53

ВСТУП

В даний час компанії, пристосовуючись до мінливих умов навколишнього середовища і розвиваючись все з швидшими темпами технологій, розуміють неминучість будь-яких організаційних змін. Більш того, прискорення самих змін, що відбуваються в суспільстві і пов'язаних з цим ускладнень довкілля, самі по собі вимагають частих організаційних змін.

Організаційна система управління безпосередньо пов'язана зі структурою організації, яка характеризується великою кількістю елементів і їх ієрархією, і являє собою деяку схему, що визначає склад і взаємодію підмножин технологічних суб'єктів і відповідного персоналу. Організаційна структура управління постійно розвивається, причому цей процес може здійснюватися як на рівні функцій і взаємодій при незмінній «архітектурі» підприємства або організації, так і зачіпати саму структуру.

В сучасних умовах організаційну структуру слід розглядати через призму постійного пошуку нових ефективних адаптивних структур, що володіють цілеспрямованістю, гнучкістю і різноманітністю. Пошук ефективних організаційних структур управління стає актуальним і затребуваним як в теоретичному, так і в прикладному плані.

Туризм в даний час є однією з найбільш потужних, динамічних і високоприбуткових галузей світової економіки, виступає в числі найважливіших факторів соціально-культурного розвитку, що сприяють підвищенню рівня і якості життя населення. Розвиток туризму, що проявляється в його багатогалузевому характері та тісних факторних зв'язках практично з усіма сферами життєдіяльності, дозволяє використовувати його в якості дієвого інструменту стимулювання соціально-економічного зростання на національному та регіональному рівнях.

Актуальність теми полягає в тому, що підвищення ефективності роботи туристичної компанії в значній мірі визначається організованістю системи

управління, яка залежить від чіткої структури компанії і діяльності всіх її елементів в напрямку обраної мети, а також своєчасністю адаптації організаційної структури до умов, що змінюються.

Про важливість та актуальність дослідження окресленої проблематики свідчить велика кількість публікацій та наукових праць з цієї теми. Проблеми розроблення, функціонування та проектування структурних організацій підприємств досліджували такі науковці, як С. Адамчук [3], А. Братута [7], Г. Горіна [9], М. Дорошенко, В. Вороніна [10], Є. Міщенко [15], П. Павлова [18], І. Сисоєнко [23], А. Яндовський [26] та ін. Актуальним є узагальнення та поглиблення існуючих доробків за порушеною тематикою.

Мета бакалаврської кваліфікаційної роботи – розвиток теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційної структури туристичного агентства «Coral Travel».

Для досягнення зазначеної мети поставлені наступні завдання:

- розкрити сутність організаційної структури підприємства;
- розглянути процес формування організаційної структури туристичного підприємства;
- дослідити проектування структурної організації туристичного підприємства;
- дати загальну характеристику турагентству «Coral Travel» та його діяльності на ринку;
- проаналізувати організаційну структуру туристичного агентства;
- оцінити лінійну складову організаційної структури підприємства;
- оцінити функціональну складову організаційної структури підприємства;
- обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення структури й поліпшення стану керованої підсистеми туристичного агентства;
- розробити рекомендації щодо удосконалення функціональної складової туристичного агентства.

Об'єктом дослідження є організаційна структура туристичного агентства «Coral Travel».

Предметом дослідження є інструменти, моделі та методи проектування організаційної структури туристичного підприємства.

Інформаційну базу дослідження склали нормативна, законодавча база; інформаційні збірники, а також фактичні матеріали, які зібрав автор в процесі практичної діяльності; матеріали соціально-економічних досліджень, науково-практичних конференцій, семінарів, публікацій у періодичній пресі, каталоги і збірники глобальної інформаційної мережі Інтернет, звітність і внутрішні дані туристичного агентства «Coral Travel», інші джерела інформації.

Методологічна база дослідження містить комплексні взаємодоповнюючі теоретичні, емпіричні та практичні методи дослідження. До теоретичних методів відносяться – аналіз та синтез (для виділення окремих частин об'єкта дослідження, виявлення його якостей та змін), порівняльний аналіз (для виявлення подібності та відмінності), узагальнення (виділення загальних характеристик та особливостей об'єкта дослідження), до емпіричних – моніторинг наукових праць авторитетних авторів, монографій, статей, ЗМІ (для визначення ступеню вивчення та опрацювання предмета дослідження). Серед практичних методів доцільно виділити: економічний аналіз діяльності підприємства, аналіз продуктів діяльності, табличний, графічний методи представлення інформації.

Практична значимість дослідження визначається можливістю якісної зміни діяльності туристичного агентства «Coral Travel» за допомогою за допомогою удосконалення його структурної організації.

Структура бакалаврської кваліфікаційної роботи визначена її метою та завданнями. Робота складається з вступу, двох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 54 сторінки комп'ютерного тексту. Основний зміст роботи викладено на 51 сторінці. Робота містить 7 таблиць та 8 рисунків. Список використаних джерел включає 27 найменувань, розміщених на 3 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність організаційної структури підприємства

. В табл. 1.1 приведений аналіз визначень і сутності організаційної структури підприємства

Таблиця 1.1

Визначення економічної категорії «організаційна структура підприємства»

Автор	Зміст
Є. С. Міщенко [15, с. 4]	Організаційна структура підприємства являє собою сукупність стійких зв'язків керуючої і керованої підсистем, реалізованих в конкретних організаційних формах, які дозволяють даній організації найбільш ефективно досягати поставлених цілей.
Є. Ю. Попков [19]	Організаційна структура підприємства – це сукупність його підрозділів, що розглядаються спільно із системою підпорядкованості між ними, розподілом прав і відповідальності, якими вони наділені, та з критеріями оцінки якості виконання підрозділами своїх завдань.
А. Г. Братута [7]	Організаційна структура підприємства - це складний компонент системи управління підприємства, що представляє собою сукупність ланок, рівнів та інститутів управління, на основі якої формуються і функціонують як інші підсистеми зокрема, так і система управління підприємства в цілому.
І. І. Коваленко, С. К. Чернов [11]	Організаційна структура – це або структура процесу організації як сукупність часових, причинно-наслідуваних та інших зв'язків між його елементами, або структура організаційної системи (загально визнане трактування).
В. А. Бородай, К. Н. Ковиляєв, О. Н. Кондрашина та ін. [6, с. 46]	Організаційна структура підприємства - це упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що взаємодіють між собою в стійких відносинах по вертикалі і горизонталі, забезпечуючи їх розвиток і функціонування як єдиного цілого.
М. П. Дорошенко, В. Л. Вороніна [10]	Організаційна структура - це цілісна ієрархічна система, що складається із сукупності впорядкованих підрозділів та рівнів управління, яка організовує процес комунікації між ними та має на меті забезпечення ефективного процесу функціонування організації через взаємодію складових як із внутрішнім, так і з зовнішнім середовищем організації

Організаційну структуру підприємства можна визначити як сукупність стійких відносин і характеристик компанії, що забезпечують її цілісність і збереження основних властивостей при різних зовнішніх і внутрішніх змінах.

Організаційна структура підприємства - це не просто схема, на якій вказані підрозділи і взаємозв'язки між ними. Вона повинна відображати логіку функціонування організації і відповідати стратегічним напрямкам її розвитку. Оптимізація організаційної структури - одна з найважливіших складових розвитку компанії, багато в чому визначає стан компанії на ринку, тісно пов'язана з питаннями ефективності виробництва та конкурентоспроможності продукції, що випускається, зростанням продуктивності праці, зниженням витрат виробництва, поліпшенням фінансово-економічних результатів [4].

Правильно сформована організаційна структура, чітко прописані посадові обов'язки, правила взаємодії між підрозділами необхідні для успішного функціонування бізнесу.

Помилки при проектуванні організаційної структури підприємства призводять до таких наслідків:

- відсутності у співробітників чіткого розуміння того, хто і за що несе відповідальність;
- взаємозв'язки між підрозділами і окремими співробітниками не оптимальні, існують зони «безвідповідальності» або дублювання;
- ефективність функціональних процесів не дозволяє попереджати негативні результати і вдосконалювати діяльність;
- структура організації не відображає реальних процесів її функціонування;
- відмінність в адміністративному та функціональному підпорядкуванні призводить до накладок і конфліктів.

Як результат, підприємство не може оперативно адаптуватися до постійно мінливого стану ринку, що призводить до відсутності зростання, а часто і до втрати ринку. У зв'язку з цим, для підприємств особливо важливим є завдання регулярної адаптації своєї організаційної структури для утримання компанії на ринку. Роботи з удосконалення організаційної структури підприємств доцільно проводити в наступних випадках [16, 18]:

– проектування і побудова організаційної структури необхідна в разі утворення нового підприємства: створюються формальні важелі управління і здійснюється побудова чіткої системи розподілу завдань, повноважень і відповідальності на всіх рівнях управління;

– розширення масштабів діяльності при орієнтації на нові стратегічні напрямки (освоєння нових продуктів і технологій, вихід на нові ринки): здійснюється адекватна реформа системи управління компанією, адаптація її структури і основних управлінських процесів до нових завдань бізнесу;

– постановка завдання на автоматизацію: здійснюється формування повного організаційного проекту або регламентація окремих підсистем управління, що підлягають автоматизації;

– злиття, поглинання, поділ, створення групи компаній.

Реструктуризація / оптимізація організаційної структури покликана забезпечити:

– відповідність організаційної структури цілям і стратегії;

– розподіл функцій і повноважень, що дозволяє керівництву концентруватися на проблемах розвитку, а не на поточних, оперативних справах;

– відсутність дублювання функцій;

– ефективний взаємозв'язок підрозділів.

Проведення оптимізації організаційної структури компанії передбачає виконання наступних етапів робіт:

– формалізація управлінських процесів (формування регламентних документів, визначення набору ключових компетенцій і посадового складу органів управління);

– проектування організаційно-функціональної структури (діагностика, розробка організаційно-функціональної структури на основі цільових показників і структури бізнес-процесів, забезпечення балансу функцій) [17].

Основними організаційними регламентами, що фіксують організаційну структуру, є:

- положення про організаційну структуру;
- положення про підрозділи;
- посадові інструкції;
- штатний розклад.

В результаті забезпечується реформа оперативного управління і оптимізація організаційної структури. При цьому досягається:

- орієнтація роботи всього підприємства на найважливіші стратегічні цілі;
- поліпшення маневреності - процес управління усуває відхилення і протиріччя і призводить до узгодження елементів організаційної системи при будь-яких змінах умов ведення бізнесу;
- підвищення швидкості і якості окремих робіт, таких, як обслуговування клієнта, підготовка звітності, фінансовий аналіз та ін. [26].

З поняттям адаптивності тісно пов'язана проблема забезпечення гнучкості системи управління при збереженні або поліпшенні параметрів ефективності економічного об'єкта.

Сучасна теорія управління передбачає розвиток уявлень про організаційні структури адаптивного виду, що найбільшою мірою відповідають динамічним умовам сучасної економіки і відображають можливості зміни своєї структури при зміні цільової функції і зовнішніх умов функціонування економічного об'єкта зі збереженням або модифікацією своїх властивостей і функцій при стабільності загальної економічної ефективності.

1.2. Процес формування організаційної структури туристичного підприємства

Трансформаційні тенденції, які проявляються в сучасній Україні, визначаються цілою низкою чинників цивілізаційного, соціально-економічного, соціально-політичного і соціокультурного характеру, які детермінують умови функціонування сучасних організацій. Зміна політичних режимів, перехід від планової до ринкової економіки, зниження конкурентоспроможності продукції українських підприємств, зміна якісних характеристик персоналу, умов праці, зміна технологічних укладів економіки - все це призвело до формування нестабільного середовища, пронизаного трансформаційними процесами різної спрямованості, яка змушує переглядати значення різних підсистем і елементів, їх взаємозв'язків в системі господарюючих суб'єктів.

У даному дослідженні організація розглядається з позицій синтезованого підходу, що поєднує макро- і мікроекономічні теорії, а також з урахуванням положень основних теорій, що розкривають діяльність організації в ринковому середовищі..

Для дослідження сутності та ознак організації як суб'єкта ринкової економіки доцільно попередньо провести уточнення змісту категорії «організація». Необхідність проведення такого уточнення обумовлена тим, що в теорії економіки і в практиці діяльності її суб'єктів існує безліч широко вживаних термінів, близьких за змістом, які характеризують сутність суб'єкта господарювання, але різняться по термінології.

З усієї безлічі відібрані наступні: «господарюючий (господарський) суб'єкт (суб'єкт господарювання)», «підприємство» та «організація», і окремі з визначень цих термінів об'єднані в табл. 1.2.

Необхідно зауважити, що наведені в табл. 1.2 трактування далеко не в повній мірі розкривають варіанти існуючих визначень понять, які характеризують сутність і зміст діяльності основної структурної ланки ринкової системи.

Таблиця 1.2

Трактування понять, які розкривають сутність основного ринкового елемента
ринкової економіки

Термін	Поняття	Джерело
Господарюючий суб'єкт	учасники господарських відносин, які здійснюють господарську діяльність, реалізуючи господарську компетенцію (сукупність господарських прав та обов'язків), мають відокремлене майно і несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах цього майна, крім випадків, передбачених законодавством.	[1]
	особа, яка здійснює економічну, господарську діяльність, будь то людина, сім'я, підприємець, підприємство, держава	[20, с. 388]
	юридична або фізична особа, яка здійснює господарство, економічні, господарські операції від свого імені	[5, с. 798]
Підприємство	самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому цим Кодексом та іншими законами.	[1]
	майновий комплекс, створений юридичною особою для здійснення підприємницької діяльності.	[24, с. 771]
	юридична особа, що є комерційною організацією; самостійний господарюючий суб'єкт, створений для виробництва продукції, виконання робіт і надання послуг з метою задоволення суспільних потреб і отримання прибутку.	[21, с. 407]
Організація	юридична особа, яка має у власності, господарському віданні або оперативному управлінні відокремлене майно і відповідає за своїми зобов'язаннями цим майном, має самостійний баланс або кошторис	[13]
	система виробництва, розподілу і обміну благ і ресурсів, заснована на керованій взаємодії елементів	[8, с. 17]
	складна техніко-технологічна й соціально-економічна система, націлена на реалізацію підприємницького інтересу за допомогою задоволення суспільних потреб	[27]
	об'єднання людей, які спільно реалізують програму або ціль і діють на основі певних правил та процедур	[25]
	об'єктивне явище, властиве усім керованим соціальним об'єктам; одна з універсальних функцій соціального, в т., ч. державного управління.	[25]

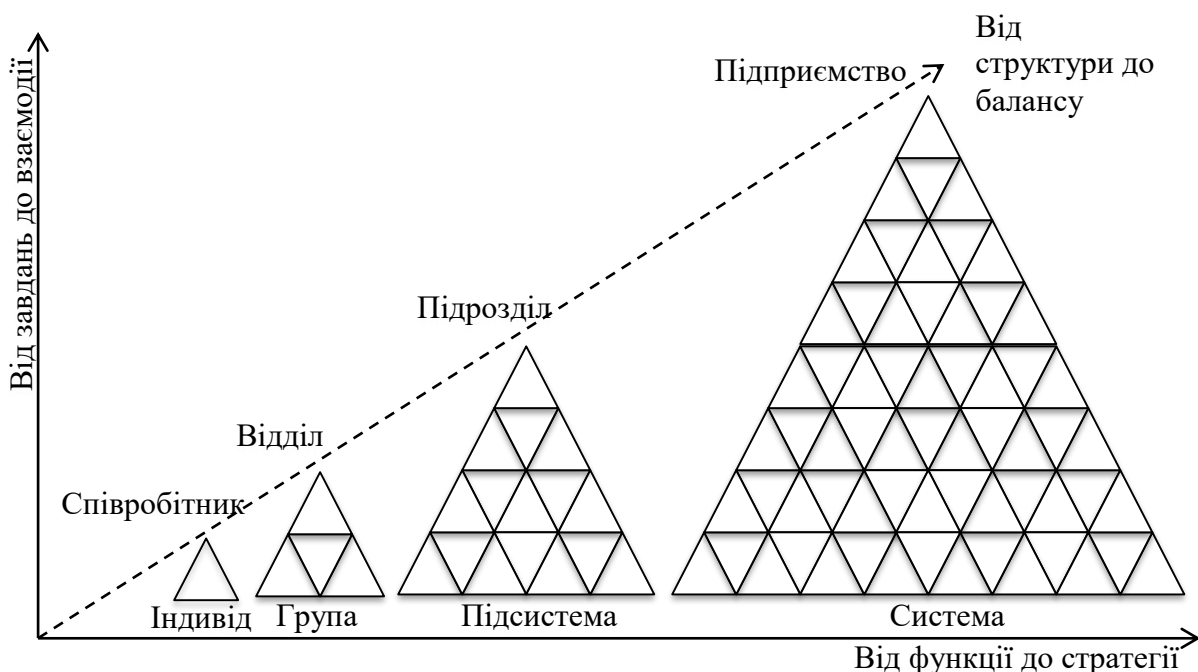
Відносно наведених в табл. 1.2 визначень в цілому, доцільно відзначити, що всі терміни, по суті, характеризують основний структурний елемент ринкової економіки. Разом з тим, як впливає з наведених визначень, всі вони знаходяться між собою в певних співвідношеннях, а в ряді випадків смислове значення термінів впливає один з одного. Викладені обставини об'єктивно

обумовлені багатоаспектністю змісту категорії «організація», яка незмірно ширша, ніж просто зведення її до суб'єкта ринкового середовища.

Підприємство являє собою економічну категорію, це відокремлений техніко-економічний і соціальний комплекс, який використовує свої матеріальні та інформаційні ресурси для виробництва корисних для суспільства благ [12, с. 6].

Підприємство як соціальна система має окремі підсистеми і елементи, що визначає її структурованість, а процес і характер взаємодії між ними формує організаційну структуру, що висуває на перший план категорію «соціальна організація» стосовно системи «підприємство». Соціальна організація є розвиненою складною цілеспрямованою соціальною системою. Саме соціальною організацією визначається зміст і характер взаємин всередині соціальної системи «підприємство» (рис. 1.1).

Рис. 1.1. Структура соціальної системи «підприємство»



Згідно із Законом України «Про туризм» [2], суб'єктами, що здійснюють та/або забезпечують туристичну діяльність (суб'єктами туристичної діяльності), є «...юридичні та фізичні особи, які створюють туристичний продукт, надають туристичні послуги (перевезення, тимчасового розміщення, харчування,

екскурсійного, курортного, спортивного, розважального та іншого обслуговування) чи здійснюють посередницьку діяльність із надання характерних та супутніх послуг».

Згідно із Законом України «Про туризм», до суб'єктів туристичної діяльності відносять [2]:

- туристичних операторів (туроператорів);
- туристичних агентів (турагентів);
- інших суб'єктів підприємницької діяльності, що надають послуги з тимчасового розміщення (проживання), харчування, екскурсійних, розважальних та інших туристичних послуг;
- гідів-перекладачів, екскурсоводів, спортивних інструкторів, провідників та інших фахівців туристичного супроводу – фізичних осіб, які проводять діяльність, пов'язану з туристичним супроводом, окрім осіб, які працюють на відповідних посадах підприємств, установ, організацій, яким належать чи які обслуговують об'єкти відвідування;
- фізичних осіб, які не є суб'єктами підприємницької діяльності та надають послуги з тимчасового розміщення (проживання), харчування тощо.

Г. О. Горіна під туристичним підприємством пропонує розуміти «будь-яких юридичних та фізичних суб'єктів туристичної діяльності, які створюють та/або надають характерні та супутні туристські послуги та комплексний туристський продукт» [3].

Метою організаційної структури управління є забезпечення стійкого розвитку соціально-економічної системи через формування, збереження і вдосконалення способів взаємозв'язку та взаємодії системи із зовнішнім середовищем і внутрішньої взаємодії елементів системи.

Завдання структури туристичного підприємства [9]:

- забезпечення координації усіх функцій менеджменту;
- встановлення повноважень та відповідальності керівників усіх рівнів;
- визначення стилю менеджменту, організаційної культури й ефективності праці співробітників та підприємства в цілому.

Елементами структури управління виступають ланки управління (підрозділи, окремі працівники) і рівні (ступені) управління, відносини між якими підтримуються завдяки зв'язкам (горизонтальним і вертикальним). Горизонтальні зв'язки є однорівневими і носять характер узгодження. Вертикальні ж представляють зв'язки підпорядкування.

Горизонтальні і вертикальні зв'язки в структурі управління підприємством можуть носити лінійний (обмін інформацією між лінійними керівниками - особами, які відповідають за діяльність підприємства або його структурних підрозділів) і функціональний (обмін інформацією з тих чи інших функцій управління) характер, що визначає тип організаційної структури управління [22, с. 76].

Залежно від характеру зв'язків між різними підрозділами підприємства розрізняють такі типи організаційних структур управління: лінійну, функціональну, лінійно-функціональну (штабну) і матричну.

Вибір того чи іншого типу організаційної структури управління туристичного підприємства визначається, перш за все, її здатністю забезпечити досягнення поставлених цілей. З одного боку, мова йде про те, щоб оптимально застосувати наявні засоби, створити необхідний для ефективної діяльності порядок і стабільність. З іншого – організаційна структура управління повинна бути досить гнучкою для сучасного реагування на зміни зовнішнього середовища.

Головними принципами, за якими повинна формуватись організаційна структура управління туристичним підприємством, можуть бути [23]:

- структура має віддзеркалювати мету і завдання підприємства, тобто бути орієнтованою на надання послуг туристам та задоволення зростаючих потреб;
- повинна забезпечувати оптимальний поділ праці, що зумовлює нормальне навантаження і відповідну спеціалізацію між органами управління та працівниками;

- формування структури має бути пов'язано з визначенням повноважень та відповідальності кожного працівника і органу управління зі встановленням вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними;

- між функціями і повноваженнями повинна бути рівновага, порушення якої може призвести до дисфункції системи управління в цілому;

- структура повинна відповідати та бути адекватною соціально-культурному середовищу туристичної організації, оскільки ця відповідність має прямий вплив на рівень централізації або децентралізації, розподіл обов'язків, повноважень, відповідальності, ступеня самостійності та контролю керівників і менеджерів

Конкретний зміст, послідовність, трудомісткість окремих етапів проектування структурної організації туристичного підприємства залежить від специфіки співпраці туристичної організації із закордонними партнерами; від наявності достовірної і повної інформації стосовно різних сторін її діяльності; від характеру досліджень, що здійснювалися в організації раніше; від ресурсів для розробки проекту нової або удосконалення існуючої структури, і, перш за все, від чисельності і кваліфікації групи спеціалістів, що зайняті вирішенням цієї проблеми.

1.3. Проектування структурної організації туристичного підприємства

Побудова організаційної структури підприємства - це важлива складова управління в цілому, ключовим завданням якої є забезпечення необхідних умов для виконання системи планів і завдань організації і, як наслідок, досягнення її цілей. Крім того, це необхідна міра для адаптації господарюючих суб'єктів до ринкового типу економіки.

Вимоги до організаційної структури підприємства наведено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Вимоги до організаційної структури управління

Щоб добитися переходу від проектування діяльності людей і робіт до створення або проектування організації, необхідно певним чином з'єднати види діяльності та людські ресурси між собою. Цей процес покликаний забезпечити взаємодію між роботою і людьми, які її виконують.

Дана взаємодія має статичний прояв - для структури організації, і динамічний - для організаційних процесів, які роблять її «живим організмом».

Організаційне проектування - це комплекс робіт по створенню підприємства (організації), формування структури менеджменту, забезпечення його діяльності всім необхідним. Метою організаційного проектування є забезпечення високого рівня організованості діяльності підприємства [26].

При проектуванні структурної організації туристичного підприємства з урахуванням мінливих умов господарської діяльності прийнято використовувати методи, засновані на ситуаційній або еволюційній теорії менеджменту. Однак в сучасних умовах зазначені методи проектування все частіше виявляються неефективними [14].

Послідовність рішення завдань організаційного проектування, що впливають із загальної теорії систем, представлена графічно на рис. 1.3.

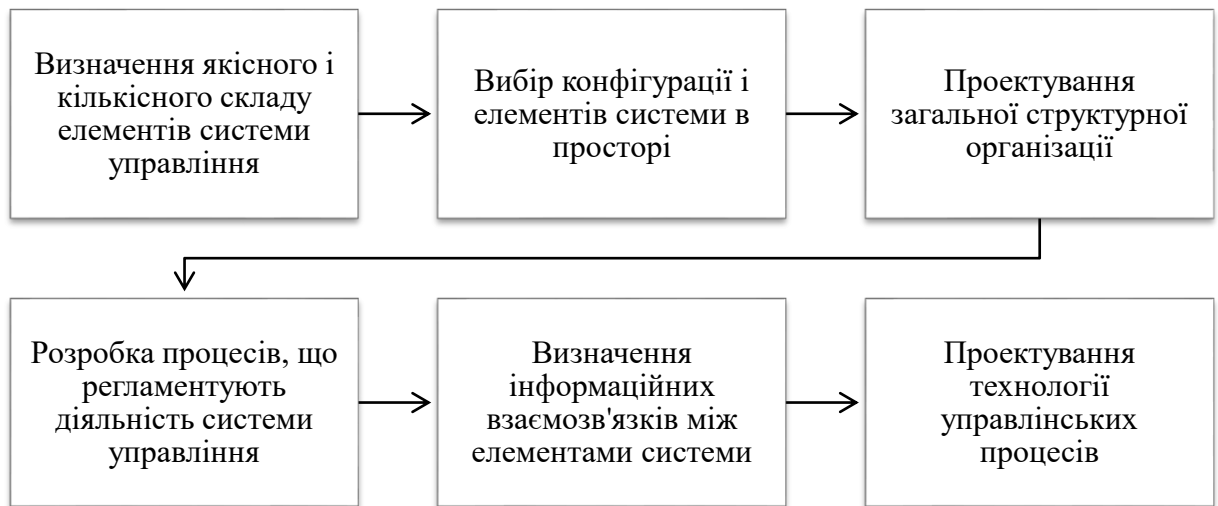


Рис. 1.3. Послідовність рішення завдань проектування структурної організації туристичного підприємства

Процес організаційного проектування полягає в послідовному прагненні до моделі раціональної, ефективної структури управління.

Методи проектування в даному випадку відіграють допоміжну роль в розгляді найбільш ефективних варіантів організаційних рішень, їх оцінки і практичної реалізації. Всі моделі проектування організаційних структур управління в залежності від закладених в них сукупностей використовуваних методів можна умовно об'єднати в 4 групи:

1) Нормативно-функціональний підхід, або метод аналогій, заснований на узагальненні досвіду управління передовими виробничо-господарськими системами, застосуванні організаційних форм і механізмів управління, які виправдали себе в подібних умовах (цілі, характер продукції, тип технології і т. п.). В даний час значення даного підходу знижується.

2) Функціонально-технологічний підхід до побудови організаційних структур заснований на раціоналізації потоків інформації і технології її

обробки. Для визначення характеристик організаційної структури пропонується встановити кореляційні залежності цих характеристик від внутрішніх і зовнішніх факторів і раціоналізувати функції по вертикалі і горизонталі. Можливості використання даного методу обмежені.

3) Метод організаційного моделювання являє собою розробку формалізованих математичних, графічних, інших відображень розподілу повноважень і відповідальності в суб'єкті управління, що є базою для побудови, аналізу і оцінки різних варіантів структурної організації залежно від взаємозв'язку їх змінних.

Більшість успішно функціонуючих організацій безперервно здійснюють вдосконалення своїх управлінських структур. Тенденцією формування структурної організації туристичних підприємств на сьогоднішній день є скорочення числа управлінських рівнів: від 8-12 до 4-5. Іншими словами, відбувається зменшення числа проміжних ланок між центральними керівниками, менеджерами і співробітниками.

Таким чином, були вивчені теоретичні, методологічні, нормативні аспекти формування і проектування структурної організації туристичного підприємства, а також пов'язані з даними процесами проблеми і завдання, які вони покликані вирішити.

Висновки до розділу 1

У першому розділі обґрунтовано актуальність роботи, введено основні поняття. На основі загального аналізу теорій, концепцій і термінології в рамках вивчення даної тематики сформульовано поняття організаційної структури управління. Вона являє собою впорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів системи управління, склад, взаєморозташування і ступінь стійкості відносин між якими забезпечують цілеспрямоване і ефективне функціонування і розвиток системи управління як єдиного цілого. Наявність організаційної

структури управління, що відповідає цілям і стратегії підприємства, - найважливіший аспект його успішного функціонування.

У даному дослідженні організація розглядається з позицій синтезованого підходу, що поєднує макро- і мікроекономічні теорії, а також з урахуванням положень основних теорій, що розкривають діяльність організації в ринковому середовищі. Під туристичним підприємством пропонується розуміти будь-яких юридичних та фізичних суб'єктів туристичної діяльності, які створюють та/або надають характерні та супутні туристські послуги та комплексний туристичний продукт.

Метою організаційної структури управління є забезпечення стійкого розвитку соціально-економічної системи через формування, збереження і вдосконалення способів взаємозв'язку та взаємодії системи із зовнішнім середовищем і внутрішньої взаємодії елементів системи. Завдання структури туристичного підприємства: забезпечення координації усіх функцій менеджменту; встановлення повноважень та відповідальності керівників усіх рівнів; визначення стилю менеджменту, організаційної культури й ефективності праці співробітників та підприємства в цілому.

Також було проаналізовано особливості формування і проектування організаційних структур, виділені етапи протікання кожного процесу і визначений перелік проблем, встановлені загальні для всіх підприємств вимоги, що пред'являються до організаційної структури.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА «CORAL TRAVEL»

2.1. Загальна характеристика підприємства «Coral Travel» та його діяльності на ринку

В якості об'єкта дослідження даної роботи обрано туристичне агентство «Coral Travel».

Юридична адреса підприємства: Україна, м. Полтава, вул. Небесної Сотні, 15/32. Основною метою діяльності є надання туристичних послуг за конкурентними цінами, а саме страхування, замовлення квитків, оформлення туристичних віз та продажем групових і індивідуальних турів. Розмір фінансової гарантії відповідальності турагенції є еквівалент суми 2000 (дві тисячі) Євро, що надана Товариством з обмеженою відповідальністю «ІЗІ ФІНАНС», Україна 04073, м. Київ, проспект Степана Бандери, буд.21, згідно Договору про надання гарантії № Г-170105 від 05.01.2017 р.

Підприємство здійснює свою діяльність під організаційно-правовою формою фізичної особи-підприємця.

Офіційний сайт турагентства: : <https://marabu.com.ua/>.

Основний вид діяльності туристичного агентства «Coral Travel» - це надання туристичних послуг. Логотип турагенції представлений на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Логотип турагенції «Coral Travel»

Місія туристичної організації виражається в задоволенні потреб клієнтів, залучення покупців, збільшення прибутку та збереження привабливого іміджу організації. Гранично задовольнити потреби споживача в організації поїздок для відпочинку, ділових та особистих цілей в Україні та за кордоном.

Мета туристичного агентства «Coral Travel» - допомогти будь-якому покупцеві в організації поїздок для відпочинку, ділових та особистих цілей в Україні та за кордоном, надаючи споживачам якісні туристичні продукти та послуги.

Основна стратегічна ціль компанії «Coral Travel» полягає, перш за все, в гарантії туристам надійності і зручності взаємного і довгострокового співробітництва, яке складається з наданих якісних і відповідних вимогам клієнтів послуг для відпочинку і подорожей.

Основними принципами в роботі «Coral Travel»:

- надання послуг високої якості та принцип «цінності кожного клієнта»;
- індивідуальний підхід до будь-якого клієнта, який звернувся в «Coral Travel»;
- високий рівень обслуговування;
- професіоналізм співробітників.

Головними завданнями туристичного агентства «Coral Travel» є:

- заняття та утримання ніші виїзного туризму в місті Полтава;
- залучення та утримання нових клієнтів, за допомогою гнучких цін, індивідуального підходу;
- підвищення кваліфікації співробітників. У тому числі організація виїзних заходів, націлених на підвищення кваліфікації співробітників;
- розробка індивідуального підходу та обробка заявок відповідно до цього.

Туристичне агентство «Coral Travel» надає наступні види послуг:

- індивідуальний, груповий, родинний відпочинок;
- дитячий відпочинок в таборах;
- оздоровчі тури, бізнес-тури;

- послуги гίδα-перекладача, бронювання авіаквитків, бронювання тощо;
- розважальні, екскурсійні, фольклорні програми.

Компанія «Coral Travel» працює за різними напрямками і пропонує різні види відпочинку. Кожен клієнт, який звернувся в компанію, має можливість вибрати маршрут, орієнтуючись на свій фінансовий достаток, пору року і навіть на те, чи є у нього час на відкриття візи. Також турагент «Coral Travel» орієнтується на клієнта із середнім рівнем достатку. А маючи в наявності пропозиції по країнам, які приймають туристів цілий рік, компанія забезпечує собі цілорічну діяльність.

Види діяльності:

1) закордонний туризм. Це найбільш пріоритетний вид діяльності турагентства «Coral Travel». Компанія організовує відпочинок на кращих європейських курортах Хорватії, Греції, Іспанії, Франції, Італії, Чехії, Угорщини, Польщі, а також подорожі в такі екзотичні країни, як Домініканка, Шрі-Ланка або ОАЕ;

2) внутрішній туризм. «Coral Travel» пропонує не тільки закордонні тури, а й тури по місцевих визначних пам'ятках. Фантастичні заповідні місця, видатні історичні пам'ятники, безцінні зразки давньої та середньовічної архітектури - все це дозволить побачити внутрішній туризм;

3) прийом іноземців. Компанія пропонує досить рідкісну послугу - прийом іноземних громадян. Закордонним гостям, бажаючим відпочити в Україні, компанія організовує туристичну подорож на рівні найвищих міжнародних стандартів.

База, напрацьована турагентом «Coral Travel» по всьому світу, включає в себе провідні авіалінії і різноманітні готельні комплекси від 2 до 5 зірок. Підприємство пропонує тури в різні країни ближнього і дальнього зарубіжжя, а також різні тури по Україні.

Туристичні маршрути відрізняються оригінальністю та високим рівнем обслуговування. Керівництво туристичного агентства «Coral Travel» уважно

стежить за досить непостійним попитом на туристичні послуги, ретельно вибирає для своїх клієнтів тури, цікаві екскурсії.

Технологія обслуговування клієнтів в турагентстві «Coral Travel» виглядає наступним чином:

- прийом клієнта і встановлення контакту з ним;
- встановлення мотивації вибору туристичного продукту;
- пропозиція турів;
- оформлення правовідносин і розрахунок з клієнтом;
- інформаційне забезпечення покупця.

При зверненні клієнта в агентство, йому пропонують переглянути «Інформаційний листок до туру», який містить наступну інформацію: опис маршруту по днях (дати туру), характеристика умов туру (засоби розміщення, трансфер), інформацію про країни перебування, правила забезпечення безпеки (страхування), зобов'язання і права, що виникають як з його боку, так і з боку агентства.

В період подорожі менеджери забезпечують інформаційну підтримку клієнтам. Агентство має кілька міських телефонних ліній, факс, ксерокс, кілька комп'ютерів, принтерів, підключення до локальної мережі Internet. Так само для зручної роботи співробітників є в наявності основні канцелярське приладдя.

Можна виділити наступні групи цільової аудиторії туристичного агентства «Coral Travel»:

- люди з низьким доходом, які змушені відпочивати раз на рік в недорогому готелі, поєднуючи при цьому відпочинок та екскурсійне обслуговування;
- споживач із середнім доходом, відпочиваючий два рази в рік в стандартних умовах;
- аудиторія з високим рівнем доходу, які вважають за краще відпочивати кілька разів на рік, ні в чому собі не відмовляти, пред'являють вимоги для подальшої співпраці.

Психографічний опис цільової аудиторії туристичного агентства «Coral

Travel»:

– стабільні люди, які віддають перевагу якісному обслуговуванню, системі лояльності;

– жінки і чоловіки у віці 25-55, з різним рівнем доходів.

У даній туристичній організації ведеться контроль якості наданих послуг:

– попередній (перевірка документації, паспортів);

– поточний (менеджери підтримують телефонний зв'язок з туристами під час проведення туру);

– заключний (по закінченню туру менеджер телефонує туристами і дізнається про якість послуг, наданих приймаючою стороною).

Для аналізу основних показників обсягу пропозиції і реалізації послуг підприємства «Coral Travel» побудована табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка основних показників обсягу наданих туристичних послуг підприємством «Coral Travel»

Показник	Рік		Абсолютне відхилення (±)	Відносне відхилення (%)
	2018	2019		
Кількість обслугованих туристів, у тому числі за видами:	2138	2964	+826	+38,6
іноземних туристів	41	52	+11	+26,8
іноземних туристів, обслугованих без поселення в закладах розміщення	24	21	-3	-12,5
туристів, які виїжджали за кордон	1773	2511	+738	+41,6
туристів, які виїжджали за кордон, обслугованих без поселення в закладах розміщення	156	142	-14	-9,0
туристів, охоплених внутрішнім туризмом	324	401	+77	+23,8
Кількість туро-днів, наданих туристам	40121	54121	+14000	+34,9
Кількість екскурсантів	56	50	-6	-10,7
Обсяг наданих туристичних послуг (тис. грн.), у тому числі:	52837	58686	+5849	+11,1
іноземним туристам (тис. грн.)	1613	2102	+489	+30,3
туристам, які виїжджали за кордон України (тис. грн.)	46252	50469	+4217	+9,1
Середньооблікова кількість працівників	18	18	0	0
Продуктивність праці, грн./особа	2935389	3260333	+324944	+11,1
Продуктивність праці, туристів/ особа	119	165	+46	+38,6

Туристичне агентство «Coral Travel» спрямовує всі зусилля на надання туристу якісного відпочинку в повному обсязі, що має на увазі підвищення ефективності роботи компанії і її конкурентоспроможності.

За аналізований період 2018-2019 рр. обсяг наданих туристичних послуг організації «Coral Travel» зріс у вартісному виразі на 5849 тис. грн., у відсотковому на 11,1%. Як видно з даних табл. 2.1 також зросла і продуктивність праці працівників організації на 38,6% щодо кількості обслугованих туристів та щодо обсягу наданих послуг на 11,1% (326 тис. грн. на працівника).

На рис. 2.2 показана динаміка загальної кількості туристів, обслугованих турагентом «Coral Travel».

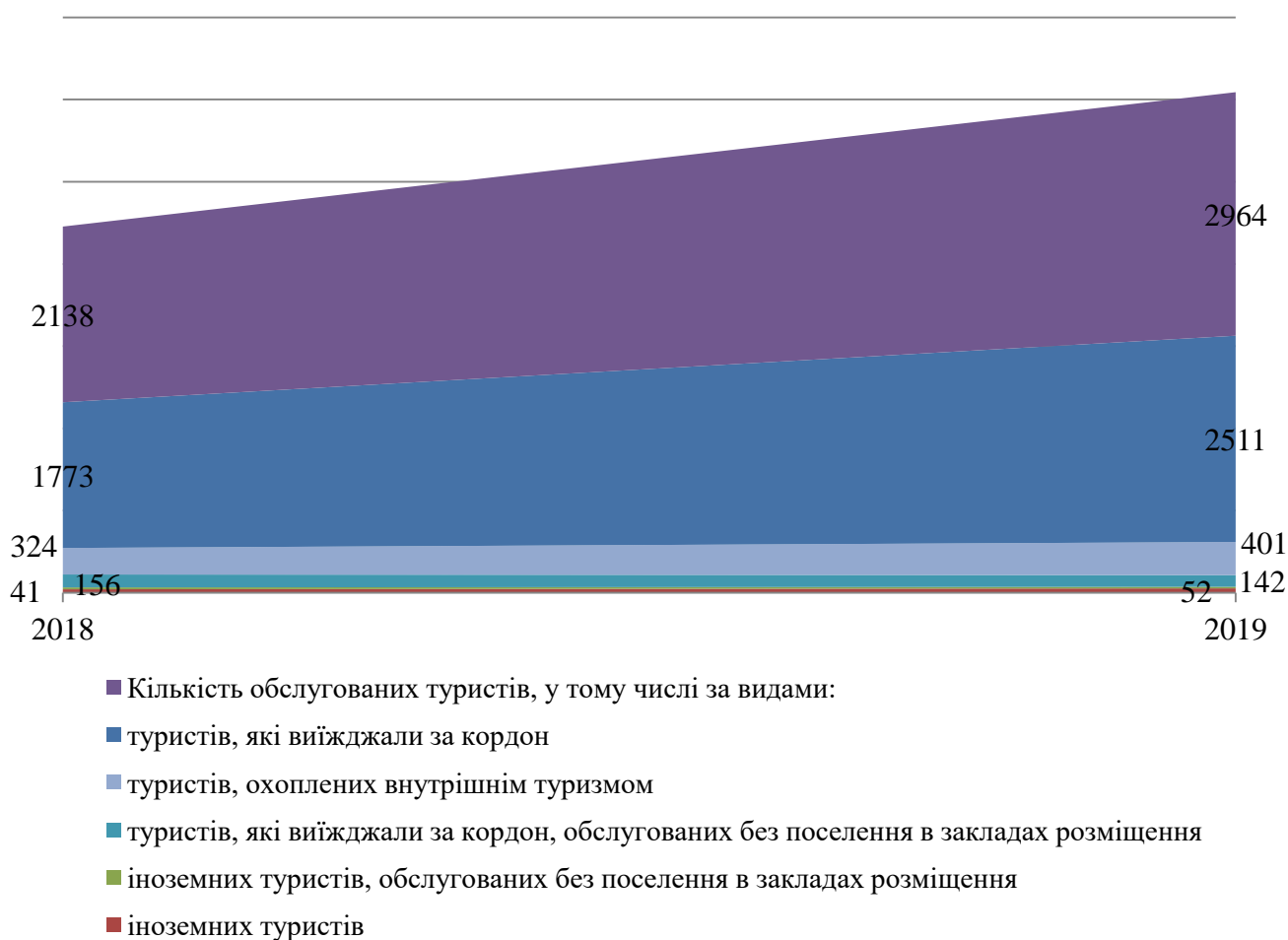


Рис. 2.2. Загальна кількість туристів, обслугованих турагентом «Coral Travel» у 2018-2019 рр.

Загальна кількість обслугованих туристів зросла на 38,6 % (826 осіб) у 2019 році порівняно з даними 2018 року. Зросла загальна кількість обслугованих іноземних туристів на 26,8%, туристів, які виїжджали за кордон (на 41,6%), туристів, охоплених внутрішнім туризмом (на 23,8%).

Важливо розуміти, звичайно, за рахунок чого відбуватиметься зростання в цих сегментах ефективніше, аніж в попередників, - більш досконалі технології, фінансових можливостей тощо.

Для цього керівництвом підприємства «Coral Travel» застосовано кілька стратегій:

- стратегія розвитку та просування послуг, яка передбачає вирішення завдань зростання за рахунок надання нових послуг, які будуть реалізовуватися на вже освоєному ринку;

- стратегія інновацій, яка передбачає впровадження нових послуг.

Варто відмітити зменшення кількості туристів, обслугованих без поселення в засоби розміщення, серед іноземних туристів зниження показника на 12,5% і серед туристів, що виїжджали за кордон без поселення в засоби розміщення на 9%. Загальна кількість туро-днів, наданих туристам агентством «Coral Travel», у 2019 році зросла на 34,9% порівняно з 2018 роком.

2.2. Аналіз організаційної структури туристичного агентства

Туристичне підприємство «Coral Travel» укомплектоване кваліфікованими кадрами. Весь персонал має вищу освіту, у тому числі і у сфері туристичного бізнесу. У штат компанії входять: директор; фінансовий директор; заступник директора (офіс-менеджер); керівник з комерції; маркетолог; бухгалтер; бухгалтер-касир; 7 менеджерів за напрямками; авіа, залізничний касир; менеджер з оформлення віз; адміністратора-кур'єр; програміст. Загальна чисельність штату співробітників туристичної компанії - 18 осіб.

Організаційна структура туристичного агентства «Coral Travel» представлена на рис. 2.2.

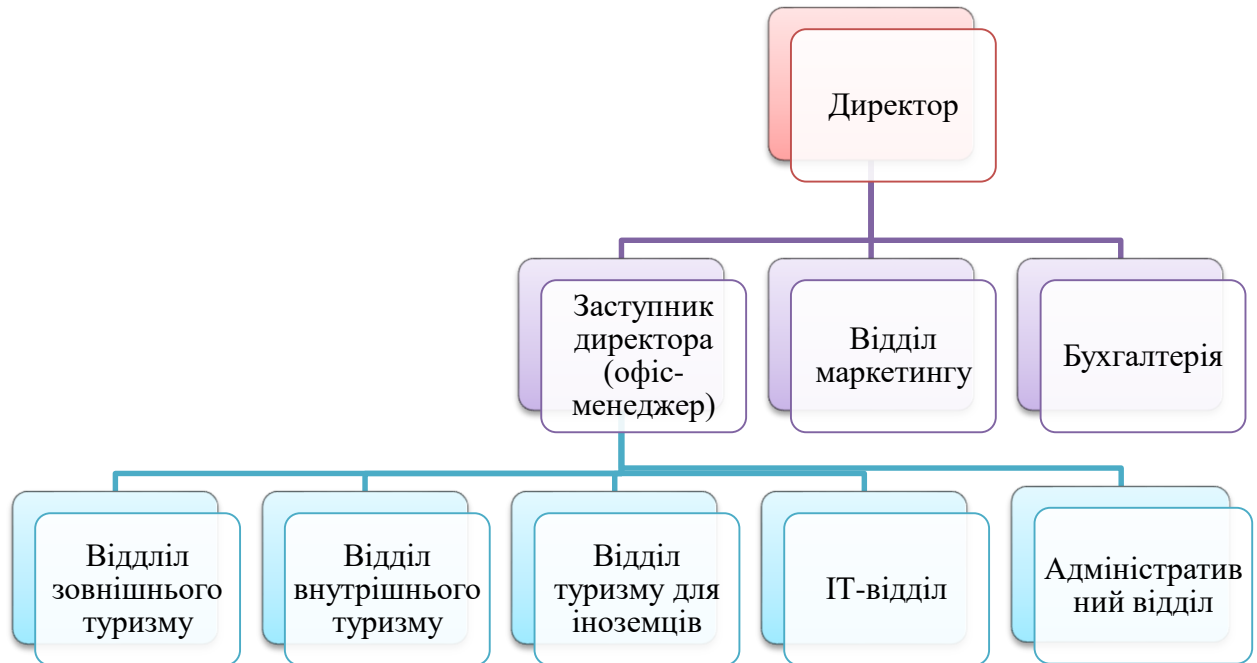


Рис. 2.3. Організаційна структура туристичного агентства «Coral Travel»

У туристичному агентстві «Coral Travel» діє лінійно-функціональна організаційна структура. З одного боку, має місце ієрархія рівнів управління (повноваження передаються безпосередньо від начальника до підлеглого і далі до інших підлеглих), а з іншого - діє принцип функціональної департаменталізації (розподіл організації на окремі елементи, кожний з яких має свою чітко визначену, конкретну задачу і обов'язки).

При лінійно-функціональній структурі лінійний керівник формує штаб, що складається з функціональних відділів, бюро, груп, окремих фахівців, які відповідають за конкретні функції управління (головним чином за збір, аналіз інформації і підготовку управлінських рішень). При лінійно-функціональному управлінні лінійні ланки приймають рішення, а функціональні підрозділи інформують і допомагають лінійному керівникові виробляти і приймати конкретні рішення.

Структуру організації «Coral Travel» можна назвати лінійно-функціональною, тому що присутні функціональні відділи (такі як маркетинг і відділ бухгалтерії). Кадрами займається заступник директора, він же ж і виконує функції офіс-менеджера.

Директор - голова туристичної компанії. Його обов'язки це: планування діяльності підприємства, формування іміджу компанії, укладення договорів та введення відносин з партнерами, аналіз ринку, представлення компанії, отримання потрібних ліцензій, планування рекламного бюджету та оцінка ефективності діяльності організації в цілому, впровадження нововведень та змін в роботу організації. Також директор «Coral Travel» активно приймає участь в корпоративному житті організації та розподіляє премії і заохочення між співробітниками.

Переваги такої структури:

- відносна простота структури;
- висока ступінь відповідальності кожного керівника за результати роботи;
- висока ефективність при невеликій різноманітності продукції і ринків;
- стимул ділової та професійної спеціалізації.

Недоліки структури туристичного агентства «Coral Travel»:

- можливі проблеми у взаєминах лінійних і функціональних керівників;
- реакція на зміни ринку надзвичайно уповільнена;
- недостатньо чіткі межі відповідальності.

Цей вид структури найбільш прийнятний для туристичної організації, так як вона має невеликий штат співробітників. І ця організаційна структура є оптимальним варіантом для товариства з обмеженою відповідальністю.

Дані для аналізу кількісного і якісного складу працівників турагентства представлені в табл. 2.2.

За даними проведених розрахунків по статі в складі персоналу досліджуваного підприємства 55,6% жінок та 44,4% чоловіків.

Таблиця 2.2

Структура трудового потенціалу туристичного агентства «Coral Travel»

Категорія	2019 рік		2018 рік	
	Осіб	%	Осіб	%
Структура трудового потенціалу за статтю				
Ч	8	44,4	7	38,9
Ж	10	55,6	11	61,1
Разом	18	100	18	100
Структура трудового потенціалу за віком				
До 35	6	33,3	8	44,4
35-45	9	50,0	8	44,4
Від 45	3	16,7	2	11,1
Разом	18	100	18	100
Структура трудового потенціалу за якістю підготовки				
Керівник	8	44,4	8	44,4
Спеціаліст	6	33,3	6	33,3
Технічний персонал	4	22,2	4	22,2
Разом	18	100	18	100
Структура трудового потенціалу за стажем роботи в галузі				
Немає	1	5,6	1	5,6
До 5	4	22,2	5	27,8
5-10	11	61,1	10	55,6
Від 10	2	11,1	2	11,1
Разом	18	100	18	100

Як видно з табл. 2.2, основну питому вагу в структурі персоналу турагентства «Coral Travel» становлять працюючі в віці від 35 до 45 років. Питома вага цієї групи персоналу в 2019 році склала 44,4% від загальної чисельності, в 2020 році 50%. Вікова група до 35 становить 44,4% в загальній структурі персоналу в 2019 році і 33,3% в 2020 році.

Таким чином, структура кадрового складу турагентства «Coral Travel» по віковим категоріям є різновіковою, в результаті чого надається можливість набутти професійного досвіду роботи від старших за віком і більш досвідчених

колег по роботі, що серйозно зміцнює професійне становище на роботі і створює певну перспективу на майбутнє.

Загальний рівень стажу персоналу туристичного агентства «Coral Travel» цілому досить високий: 61,1% співробітників мають стаж від 5 до 10 років, стаж роботи більше 10 років мають 11,1% працівників.

Показники, які характеризують рух персоналу підприємства «Coral Travel», наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники, які характеризують рух персоналу «Coral Travel»

Показники	2017	2018	2019	Відхилення, 2019 до 2017	
				+/-	%
1. Средньоспискова чисельність працівників, чол.	17	18	18	1	5,9
2. Прийнято на роботу нових працівників протягом року, чол..	3	2	1	-2	-66,7
3. Вибуло працівників	2	2	1	-1	-50,0
- з власного бажання	2	1	1	-1	-50,0
- вибуття на навчання, вихід на пенсію і тд.	0	1	0	0	0,0
4. Коефіцієнт обороту:					
- з приймання, %	18	11	6	-12	-68,5
- з звільнення, %	12	11	6	-6	-52,8
5. Коефіцієнт плинності кадрів, %	12	6	6	-6	-52,8
6. Коефіцієнт загального обороту, %	29	22	11	-18	-62,2

В результаті аналізу даних табл. 2.3, відзначено збільшення чисельності персоналу туристичного агентства «Coral Travel» за аналізований період, яке відбулося в результаті зниження кількості звільнених працівників за 2017 рік. Більшість працівників зі стажем роботи на даному підприємстві більше 3 років. Колектив компанії складається, в основному, з молодих, енергійних людей.

Коефіцієнт обороту з прийому в 2017 році мав найвище значення. Коефіцієнт обороту по звільненню знизився з 12% до 6%. Аналогічна ситуація

спостерігається і за коефіцієнтом плинності, який також знизився з 12% до 6% за аналізований період.

Коефіцієнт загального обороту в 2017 році мав досить високе значення – 29%, і знизився до 11% у 2019 році.

Отримані показники руху робочої сили свідчать про збільшення довіри працівників до компанії.

Згідно з отриманими результатами підрахунку, можна зробити висновок про те, що на підприємстві «Coral Travel» спостерігається помірна плинність кадрів за 2017-2018 роки, в динаміці на 2019 рік ситуація покращується, коефіцієнт плинності 6% не спричиняє значних фінансових втрат.

2.3. Оцінка лінійної складової організаційної структури підприємства «Coral Travel»

Схема ієрархії лінійних керівників туристичного агентства «Coral Travel» наведена на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Ієрархія лінійних керівників туристичного агентства «Coral Travel»

На чолі організації «Coral Travel» стоїть директор, наділений широкими повноваженнями щодо здійснення всіх управлінських функцій.

Директор туристичного агентства «Coral Travel» вирішує питання стратегічного порядку: розробляє методичні та нормативні матеріали

(документи), здійснює контроль за їх виконанням і загальне керівництво всіма підрозділами туристичного підприємства.

Під прямим управлінням директора знаходяться заступник директора, керівник з комерції (управляючий відділом маркетингу), фінансовий керівник (управляючий бухгалтерією).

Заступник директора має прямий зв'язок з усіма менеджерами по відділах. Менеджери відділів туризму займаються поділом заявок, формуванням туристичного продукту, а також консультацією і навчанням менш досвідчених співробітників.

Всі суб'єкти управління, за винятком центрального, в даному випадку - директора «Coral Travel», є одночасно і суб'єктами, і об'єктами управління, кожен з них здійснює управління на своєму рівні.

У структурі управління туристичного агентства «Coral Travel» організовано лінійне делегування повноважень. Відповідно до класичної концепції, повноваження передаються від вищих до нижчих рівнів організації. Лінійні повноваження - це повноваження, які передаються безпосередньо від начальника до підлеглого і далі іншим підлеглим.

Лінійні повноваження надають керівнику встановлену владу для спрямування своїх прямих підлеглих на досягнення поставлених цілей. Керівник, що володіє лінійними повноваженнями, має право приймати певні рішення і діяти в певних питаннях без узгодження з іншими керівниками в межах, які встановлені організацією, законом або звичаєм. Наприклад, директор, що володіє лінійними повноваженнями по розпорядженню ресурсами, може використовувати кошти підприємства на покупку будь-якого товару шляхом простого розпорядження бухгалтеру здійснити платіж. Він може мати право приймати рішення, яких працівників слід прийняти на роботу, та який оклад повинен встановлюватися для кожної посади.

Делегування лінійних повноважень і ланцюгів команд, що виникають в результаті, відбувається в процесі координації діяльності організації. Лінійні повноваження точно визначають взаємини підлеглих і керівників. Власник

повноважень приймає на себе особисту відповідальність за завдання і відповідає перед делегуванням за їх виконання. Якщо підлеглий стикається з проблемами, то він точно знає, до кого слід звернутися за рішенням. Якщо безпосередній начальник не може забезпечити рішення, то ця проблема передається «по команді» наверх.

Взаємодія менеджменту та персоналу відбувається шляхом комунікацій, інформаційних потоків, що сприяють реалізації командно-розпорядчих та координаційних функцій туристичного агентства.

В свою чергу комунікації в «Coral Travel» поділяються на:

1) висхідні комунікації - виконують функцію оповіщення керівництва з боку підлеглих про те, що відбувається на нижчих рівнях;

2) низхідні комунікації - служать передачі інформації, яку керівництво спрямовує на нижчі ланки управління як директиви або інструкції щодо подальших дій;

3) горизонтальні комунікації припускають наявність рівноправних відносин між суб'єктами (наприклад, відділами одного рівня);

4) діагональні комунікації - це спілкування, яке пов'язує начальника одного відділу з підлеглими іншого відділу, тобто комунікація, в якій поєднуються властивості горизонтальних і вертикальних комунікацій.

Перелік основних інструментів комунікацій в туристичному агентстві «Coral Travel» наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Основні інструменти комунікацій туристичного агентства «Coral Travel»

Види комунікацій	Письмові комунікації		Усні комунікації	
	зовнішні	Внутрішні	зовнішні	внутрішні
Монологічні	Ділова переписка, PR-акції	Звіти, доповіді	Публічні виступи, презентації	
Діалогічні	Ділова переписка, що передбачає відповідь		Переговори	Наради
			Телефонні розмови, прийоми	

В туристичному агентстві «Coral Travel» менеджмент взаємодіє з персоналом формально та неформально.

Формальна взаємодія затверджена організаційно-розпорядчими документами; фінансово-розрахунковими документами; постачальницько-збутовими документами.

У туристичному агентстві «Coral Travel» використовуються наступні економічні методи управління:

- 1) планування - складання планів товарообігу, витрат на певний період часу;
- 2) самоокупність - «Coral Travel» функціонує за рахунок власних коштів.
- 3) встановлення сум заробітної плати кожному працівнику.

У туристичному агентстві «Coral Travel» застосовуються також і організаційно-розпорядчі методи управління. Дані методи покликані забезпечувати ефективну діяльність системи управління на основі її наукової організації.

Організаційне регламентування включає в себе основні регламентуючі документи, які організують процес управління. До таких документів відносять: правила торгівлі, правила трудового розпорядку, посадові інструкції. Організаційне нормування являє собою організаційно структурні і адміністративно-організаційні нормативи.

У туристичному агентстві «Coral Travel» застосовуються соціально-психологічні методи управління, для підтримки здорового клімату в колективі товариства. Це експеримент, спостереження, опитування, бесіда, інтерв'ю, анкетування, тестування.

Дані методи допомагають уникнути конфліктів і неусвідомленості дій працівників, так як застосовуються своєчасно, щоб уникнути недоцільних дій співробітниками.

Аналіз методів управління, що застосовуються в туристичному агентстві «Coral Travel», дозволяє зробити висновок про їх ефективність.

Ефективність досягається завдяки застосуванню організаційно-розпорядчих методів управління. Завдяки наявності посадових інструкцій в туристичному агентстві «Coral Travel» кожен працівник має чітке уявлення про свою роботу; інструкції з техніки безпеки та пожежної охорони дозволяють уникати серйозних нещасних випадків.

Організаційне нормування також приносить користь, чітко визначаючи обсяги робіт кожного працівника.

Застосування соціально-психологічних методів підвищує ефективність роботи, так як в колективі створюється сприятливий і здоровий клімат, що сприяє єднанню дій в організації.

Економічні методи дають можливість бути хорошим конкурентом у своїй діяльності.

Керівництво компанії «Coral Travel» намагається створити таку атмосферу в колективі, щоб всі працівники відчували свій внесок у загальну справу і знали, що є частиною компанії. Такий стиль управління називається демократичним.

2.4. Оцінка функціональної складової організаційної структури туристичного агентства

Функціональна складова структурної організації «Coral Travel» у вигляді схеми представлена на рис. 2.5.

Функціональні обов'язки в сфері маркетингу покладені на відділ маркетингу «Coral Travel» на чолі з керівником з комерції. Управлінські функції, покладені на даний відділ, включають:

- вивчення тенденцій та перспектив ринку;
- вивчення попиту споживачів;
- розширення клієнтської бази;
- контроль ситуації на ринку;

- розробка та ведення рекламної кампанії;
- просування туристичного продукту;
- аналіз діяльності конкурентів;
- розробка нових продуктів, планування туристичних програм тощо.



Рис. 2.5. Функціональні обов'язки в рамках структурної організації туристичного агентства «Coral Travel»

Функціональні обов'язки в сфері економіки покладені на відділ бухгалтерії «Coral Travel» на чолі з фінансовим директором. Управлінські функції, покладені на даний відділ, включають:

- проведення економічного аналізу;
- ціноутворення;
- облікова та звітна діяльність;
- виставлення рахунків;
- нарахування заробітної плати;
- складання нормативно-правових актів внутрішнього користування підприємства;
- оптимізація витрат тощо.

Функції організації праці та надання послуг покладені на заступника директора та підлеглі йому відділ зовнішнього туризму, відділ внутрішнього туризму, відділ туризму для іноземців, адміністративний та ІТ відділи.

Управлінські функції, покладені на дані відділи, включають:

- забезпечення та підтримка сприятливої робочої атмосфери;
- ведення переговорів з клієнтами;

- оформлення звітів про надані послуги;
- підтримка продуктивних взаємовідносин з клієнтами, агентами;
- впровадження нових продуктів, напрямків тощо.

Узагальнені результати щодо дослідження організаційної структури туристичного агентства «Coral Travel» наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз розподілу функцій управління всередині підприємства

Назва посадової особи, підрозділу підприємства	Основні функції посадової особи, підрозділу підприємства	Кількість працівників підрозділу
Директор	Здійснення стратегічного управління Організація співробітників до здатності спільно діяти Контроль досягнення запланованих фінансово-економічних показників Керівництво розробкою поточних і перспективних планів реалізації туристичних продуктів та послуг	1
Фінансовий керівник	Управління, звітність та аналітика продажів	1
Керівник з комерції	Планування продукту, послуг Підготовка проектів	1
Заступник директора (офіс-менеджер)	Рішення адміністративно-координаційних питань Ведення документації Інформаційне забезпечення Управління персоналом Вирішення управлінських завдань щодо продажів тур продукту Організація внутрішнього PR, спрямованого на створення сприятливого враження про компанію у співробітників	1
Бухгалтерія	Ведення та архівація клієнтської бази Систематизація документообігу та бухгалтерського обліку	2
Маркетинговий відділ	Проведення маркетингових досліджень Організація PR та ін.	1
Відділ прямих продажів	Презентація туристичного продукту Продаж туристичного продукту Збір інформації про якість наданих послуг та ін. Залучення та стимулювання нових клієнтів Інформаційне забезпечення клієнтів Робота з запереченнями Налагоджування корпоративних зв'язків та ін. Допомога в оформленні віз	8
ІТ-відділ	Проектування та наповнення сайту підприємства Забезпечення ефективного функціонування середовища ІТ в компанії	1
Адміністративний відділ	Прийом і первинна обробка документів Реєстрація документів Прийом телефонних дзвінків Копіювання та тиражування документів та ін.	1

Туристичні менеджери працюють безпосередньо з клієнтами. Також у кожного менеджера є спеціалізація і всі вони підкоряються заступнику директора. Проте всі фахівці здатні виконати роботу колег та замінювати їх, а спеціалізація створена для прискорення обробки заявок і підвищення якості послуг, що надаються.

Кожен з менеджерів займається в першу чергу тільки своїми напрямками, в період сезону можуть реалізувати путівку не за своїм профілем. Це пов'язано з тим, що менеджери компетентні у всіх питаннях надання послуг клієнту.

Жоден із відділів туристичного агентства «Coral Travel» не функціонує автономно. Дії всіх відділів скоординовані. На підприємстві існує не тільки вертикальний зв'язок всередині відділів, але і дуже розвинений неформальний горизонтальний зв'язок між відділами.

Питання взаємозв'язку між підрозділами компанії вирішуються на рівні заступника директора з безпосередньою участю директора. Самостійне вирішення ключових питань не вітається.

Висновки до розділу 2

Основний вид діяльності туристичного агентства «Coral Travel» - це надання туристичних послуг. Підприємство здійснює свою діяльність під організаційно-правовою формою фізичної особи-підприємця.

Місія турагентства «Coral Travel» полягає, перш за все, в гарантії туристам надійності і зручності взаємного і довгострокового співробітництва, яке складається з наданих якісних і відповідних вимогам клієнтів послуг для відпочинку і подорожей.

Основна мета - надання туристу якісного відпочинку в повному обсязі, що має на увазі підвищення ефективності роботи організації і її конкурентоспроможності.

За період 2018-2019 рр. обсяг наданих туристичних послуг організації «Coral Travel» зріс у вартісному виразі на 5849 тис. грн., у відсотковому на 11,1%. Також зросла і продуктивність праці працівників організації на 38,6% щодо кількості обслугованих туристів та щодо обсягу наданих послуг на 11,1% (326 тис. грн. на працівника).

Загальна кількість обслугованих туристів зросла на 38,6 % (826 осіб) у 2019 порівняно з даними 2018. Зросла загальна кількість обслугованих іноземних туристів на 26,8%, туристів, які виїжджали за кордон (на 41,6%), туристів, охоплених внутрішнім туризмом (на 23,8%). Варто відмітити зменшення кількості туристів, обслугованих без поселення в засоби розміщення, серед іноземних туристів зниження показника на 12,5% і серед туристів, що виїжджали за кордон без поселення в засоби розміщення на 9%. Загальна кількість туро-днів, наданих туристам агентством «Coral Travel», у 2019 році зросла на 34,9% порівняно з 2018 роком.

У туристичному агентстві «Coral Travel» лінійно-функціональна організаційна структура. Даний тип структури підходить даній організації. Вона нормально функціонує та розвивається. Але також є і недоліки, для вирішення яких необхідно підвищувати кваліфікацію фахівців та розробляти спеціальні програми щодо вдосконалення діяльності компанії.

Аналіз руху персоналу підприємства «Coral Travel» показує невеликий коефіцієнт плинності кадрів, в 2019 році він склав 6%. Це свідчить про сталість кадрів, що позитивно відбивається на підприємстві. Коефіцієнт обороту з прийому в 2017 році мав найвище значення. Коефіцієнт обороту по звільненню знизився з 12% до 6%. Коефіцієнт загального обороту в 2017 році мав досить високе значення – 29%, і знизився до 11% у 2019 році.

На чолі організації «Coral Travel» стоїть директор, наділений широкими повноваженнями щодо здійснення всіх управлінських функцій. Під прямим управлінням директора знаходяться заступник директора, керівник з комерції (управляючий відділом маркетингу), фінансовий керівник (управляючий бухгалтерією).

Заступник директора має прямий зв'язок з усіма менеджерами по відділах. Менеджери відділів туризму займаються поділом заявок, формуванням туристичного продукту, а також консультацією і навчанням менш досвідчених співробітників.

Всі суб'єкти управління, за винятком центрального, в даному випадку - директора «Coral Travel», є одночасно і суб'єктами, і об'єктами управління, кожен з них здійснює управління на своєму рівні.

Функціональні обов'язки в сфері маркетингу покладені на відділ маркетингу «Coral Travel» на чолі з керівником з комерції. Функціональні обов'язки в сфері економіки покладені на відділ бухгалтерії «Coral Travel» на чолі з фінансовим директором. Функції організації праці та надання послуг покладені на заступника директора та підлеглі йому відділ зовнішнього туризму, відділ внутрішнього туризму, відділ туризму для іноземців, адміністративний та ІТ відділи.

Жоден із відділів туристичного агентства «Coral Travel» не функціонує автономно. Дії всіх відділів скоординовані. На підприємстві існує не тільки вертикальний зв'язок всередині відділів, але і дуже розвинений неформальний горизонтальний зв'язок між відділами.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЮЧОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА «CORAL TRAVEL»

3.1. Удосконалення структури й поліпшення стану керованої підсистеми туристичного агентства «Coral Travel»

Удосконалення структурної організації туристичного агентства «Coral Travel» має бути спрямоване на:

- 1) оптимізацію організаційної структури, що адекватно і оперативно реагує на зміни у зовнішньому середовищі;
- 2) розробку рекомендацій щодо процесу управління основними функціями підприємства;
- 3) підвищення оперативності реалізації управлінських рішень.

Організаційна структура туристичного агентства «Coral Travel» повинна реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища з найменшими витратами, тобто мати властивість раціональної самоадаптації.

Основним принципом управління у «Coral Travel» повинен стати принцип оптимального поєднання централізації і децентралізації в управлінні. Оптимальним буде підхід, коли централізованими є рішення, що відносяться до розробки політики - цілей і стратегії підприємства в цілому, а децентралізованими - рішення, які стосуються оперативного управління.

В організаційній структурі туристичного агентства «Coral Travel» відсутні працівники, які займаються питаннями стратегічного планування, в роботі керівників практично всіх підрозділів оперативні проблеми домінують над стратегічними. Це не дозволяє побудувати ефективну систему контролю за діяльністю апарату управління в організації і створює великі труднощі при виявленні дефектів структурної організації підприємства.

Саме через відсутність в організаційній структурі відділу стратегії, тобто ланки, що відповідає за стратегічне планування, в положеннях про підрозділи не визначені цілі діяльності для кожного підрозділу, його внесок в загальний результат діяльності компанії, показники ефективності діяльності, характерні саме для даного підрозділу, а також порядок взаємодії з іншими підрозділами компанії.

У тому вигляді структурної організації, який існує в «Coral Travel», а саме в лінійно-функціональних структурах управління, тенденція до формалізації оцінки ефективності і якості роботи підрозділів приводить звичайно до виникнення атмосфери страху і роз'єднаності.

З цієї ж причини в турагентстві відсутня практика побудови дерева цілей з адекватною системою показників. Системно не впорядковані планові показники не узгоджуються зі структурою організації, що не відповідають напрямам використання ресурсів і отримання результатів, тому оцінити внесок кожного блоку в цільову ефективність системи складно.

Наявність стратегічного управління необхідне для довгострокової ефективності діяльності «Coral Travel».

Одним з найважливіших факторів успішного функціонування підприємства в ринкових умовах є чітко налагоджена, вільно адаптована до різних змін організаційна структура управління.

В даний час існують різні види організаційних структур управління, однак, до сих пір не існує такої раціональної структури, яка б однаково підходила для всіх типів організацій. Раціональна організаційна структура підприємства не повинна допускати дублювання одних і тих самих функцій на різних рівнях прийняття того чи іншого рішення.

Основними критеріями раціональної структури управління виступають:

- взаємодія ланок управління;
- концентрація функціональних ланок в функціональних вузлах, але за умови часткової їх самостійності, тобто реальні можливості участі кожної ланки в єдиному процесі управління;

- найменше число джерел «прийому» і «виходу» команд у кожної ланки управління;

- здатність структури управління адаптуватися до мінливих зовнішніх і внутрішніх умов функціонування підприємства.

Удосконалення організаційної структури туристичного агентства «Coral Travel» має бути спрямоване на:

- 4) оптимізацію організаційної структури, що адекватно і оперативно реагує на зміни у зовнішньому середовищі;

- 5) розробку рекомендацій щодо процесу управління основними функціями підприємства;

- б) підвищення оперативності реалізації управлінських рішень.

Організаційна структура управління турагентства «Coral Travel» повинна реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища з найменшими витратами, тобто мати властивість раціональної самоадаптації.

Основним принципом управління у компанії «Coral Travel» повинен стати принцип оптимального поєднання централізації і децентралізації в управлінні. Оптимальним буде підхід, коли централізованими є рішення, що відносяться до розробки політики - цілей і стратегії підприємства в цілому, а децентралізованими - рішення, які стосуються оперативного управління.

Діяльність щодо розвитку організаційної структури не буває успішною без активного залучення керівництва всіх рівнів. Будь-який керівник повинен відповідати за стан організаційної структури в своєму відділі. Для виконання робіт з аналізу структурної організації та визначення її зміни повинні бути сформовані експертні групи, що складаються з менеджерів, провідних фахівців, неформальних лідерів підприємства. Також в їх склад повинні входити і представники профспілок.

Управлінська діяльність слідує тільки новим тенденціям, адже в сфері ноу-хау передбачається зрушення від загальних принципів класичного «наукового» управління у бік ситуаційного підходу, пов'язаного з глибоким розумінням

специфіки підприємства: профіль керівника вищого рівня повинен повною мірою відображати особливості туристичного бізнесу.

Керівництво організації «Coral Travel» повинно щорічно створювати програми в галузі управління персоналом з метою його швидкої адаптації, і контролювати їх виконання, діагностувати процес управління персоналом, проводити професійну діагностику ділових і особистісних якостей керівних кадрів. Професійна діагностика керівника туристичного агентства «Coral Travel» представляє собою важливу ланку в розвитку організації, причиною якого є розвиток професійних і особистісних якостей керівників, які забезпечують своєю діяльністю цей процес.

Організація «Coral Travel» в сучасних умовах повинна сама розробляти гнучкі прогресивні системи управління, що активізують діяльність працівника, наприклад:

- створення невеликих творчих груп для вирішення виникаючих проблем, завдань;
- застосування ефективних засобів контролю за діяльністю персоналу;
- періодична зміна характеру роботи;
- розширення сфери діяльності з метою виключення монотонності праці тощо.

Отже, ці підходи визначають нові вимоги до підготовки управлінських кадрів, систем методів управління кадрами, над чією розробкою і впровадженням зараз активно працює туристична компанія «Coral Travel».

В перспективі керівництво та співробітники підприємства хотіли б мати таку організаційну структуру, при якій туристичне підприємство «Coral Travel» є лідером і новатором в своїй області, а також динамічним і творчим місцем роботи, де заохочується свобода прийняття рішень і ризик.

3.2. Удосконалення функціональної складової туристичного агентства

Заступник директора туристичного агентства «Coral Travel» здійснює вирішення адміністративно-координаційних питань у діяльності організації та її структурних підрозділів, ведення документації та інформаційне забезпечення.

Організацією комунікацій, прийняття та реалізацію рішень виконують також працівники організації, які суміщають свою основну діяльність і роботу офіс-менеджера. Вони не знають правил і тонкощів процесу офісного менеджменту, а значить, не можуть забезпечити його ефективності. Отже, керівництву туристичного агентства «Coral Travel» варто прийняти на роботу фахівця в даній області.

Офіс-менеджер відповідатиме за інформаційно-документаційне забезпечення, а також своєчасне обладнання офісу матеріалами повсякденного призначення і тривалого користування. Ефективність офісного менеджменту - це управління діяльністю офісу підприємства з мінімальними витратами і максимальними результатами.

Офіс-менеджер відноситься до категорії керівників.

Заступник директора туристичного агентства «Coral Travel» виконує частину кадрової роботи, що також викликає його перевантаженість. Він займається визначенням потреби в співробітниках, підбором і прийняттям на роботу, атестацією та навчанням працівників. На ньому повинен лежати обов'язок по визначенню загальної стратегії кадрової політики, розстановці персоналу, оплати праці, а прийом на роботу, і інші питання, що виникають в системі підбору, оцінки, звільнення персоналу повинен виконувати фахівець - менеджер з управління персоналом.

Основні цілі і завдання менеджера з персоналу:

- розробка і реалізація кадрової стратегії, а також організаційних механізмів її забезпечення;
- здійснення оперативної кадрової політики;
- підбір і розстановка кадрів, стимулювання якості праці.

Менеджер з управління персоналом відноситься до категорії керівників.

Отже, ефективність функціональної складової структурної організації туристичного агентства «Coral Travel» можна підвищити, якщо ввести нові штатні одиниці - фахівця з управління персоналом та офіс-менеджера. Реалізація даного заходу підніме імідж організації, поліпшить стан інформаційного та ресурсного забезпечення, керованість, якість та швидкість надання послуг тощо. Даний захід може збільшити прибуток і кількість наданих послуг.

Висновки до розділу 3

У турагентстві «Coral Travel» на найближчу перспективу заплановано до реалізації комплекс заходів з розвитку ефективної організаційної структури шляхом постійного моніторингу проблемних ситуацій, пошуку консолідованих рішень поставлених завдань, а також вибудовування нової моделі керівництва підприємства.

Організаційна структура «Coral Travel» повинна реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища з найменшими витратами, тобто мати властивість раціональної самоадаптації.

Основним принципом управління у компанії «Coral Travel» повинен стати принцип оптимального поєднання централізації і децентралізації в управлінні. Оптимальним буде підхід, коли централізованими є рішення, що відносяться до розробки політики - цілей і стратегії підприємства в цілому, а децентралізованими - рішення, які стосуються оперативного управління.

З метою оптимізації функціонального навантаження заступника директора та інших працівників туристичного агентства «Coral Travel» пропонується перекласти функціональні обов'язки, що не властиві посаді заступника директора, на новостворені штатні одиниці офісного менеджера та менеджера з управління персоналом.

В результаті перерозподілу функцій і відповідальності у туристичному агентстві «Coral Travel», а також оптимізації режиму робочого часу з'явиться можливість якісного своєчасного обслуговування клієнтів, укладення більшої кількості договорів і відповідно збільшення доходів.

В перспективі керівництво та співробітники підприємства хотіли б мати таку організаційну структуру, при якій туристичне підприємство «Coral Travel» є лідером і новатором в своїй області, а також динамічним і творчим місцем роботи, де заохочується свобода прийняття рішень і ризик.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досягнуті поставлені цілі і вирішені сформульовані завдання. На підставі проведених експериментально-теоретичних досліджень можна зробити наступні висновки.

У першому розділі обґрунтовано актуальність роботи, введено основні поняття. На основі загального аналізу теорій, концепцій і термінології в рамках вивчення даної тематики сформульовано поняття організаційної структури управління. Вона являє собою впорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів системи управління, склад, взаєморозташування і ступінь стійкості відносин між якими забезпечують цілеспрямоване і ефективне функціонування і розвиток системи управління як єдиного цілого. Наявність організаційної структури управління, що відповідає цілям і стратегії підприємства, - найважливіший аспект його успішного функціонування.

У даному дослідженні організація розглядається з позицій синтезованого підходу, що поєднує макро- і мікроекономічні теорії, а також з урахуванням положень основних теорій, що розкривають діяльність організації в ринковому середовищі. Під туристичним підприємством пропонується розуміти будь-яких юридичних та фізичних суб'єктів туристичної діяльності, які створюють та/або надають характерні та супутні туристські послуги та комплексний туристичний продукт.

Метою організаційної структури управління є забезпечення стійкого розвитку соціально-економічної системи через формування, збереження і вдосконалення способів взаємозв'язку та взаємодії системи із зовнішнім середовищем і внутрішньої взаємодії елементів системи. Завдання структури туристичного підприємства: забезпечення координації усіх функцій менеджменту; встановлення повноважень та відповідальності керівників усіх рівнів; визначення стилю менеджменту, організаційної культури й ефективності праці співробітників та підприємства в цілому.

Також було проаналізовано особливості формування і проектування організаційних структур, виділені етапи протікання кожного процесу і визначений перелік проблем, встановлені загальні для всіх підприємств вимоги, що пред'являються до організаційної структури.

Емпіричною базою дослідження є туристичне агентство «Coral Travel». Основний вид діяльності «Coral Travel» - це надання туристичних послуг. Підприємство здійснює свою діяльність під організаційно-правовою формою фізичної особи-підприємця.

Місія турагентства «Coral Travel» полягає, перш за все, в гарантії туристам надійності і зручності взаємного і довгострокового співробітництва, яке складається з наданих якісних і відповідних вимогам клієнтів послуг для відпочинку і подорожей.

Основна мета - надання туристу якісного відпочинку в повному обсязі, що має на увазі підвищення ефективності роботи організації і її конкурентоспроможності.

За період 2018-2019 рр. обсяг наданих туристичних послуг організації «Coral Travel» зріс у вартісному виразі на 5849 тис. грн., у відсотковому на 11,1%. Також зросла і продуктивність праці працівників організації на 38,6% щодо кількості обслугованих туристів та щодо обсягу наданих послуг на 11,1% (326 тис. грн. на працівника).

Загальна кількість обслугованих туристів зросла на 38,6 % (826 осіб) у 2019 порівняно з даними 2018. Зросла загальна кількість обслугованих іноземних туристів на 26,8%, туристів, які виїжджали за кордон (на 41,6%), туристів, охоплених внутрішнім туризмом (на 23,8%). Варто відмітити зменшення кількості туристів, обслугованих без поселення в засоби розміщення, серед іноземних туристів зниження показника на 12,5% і серед туристів, що виїжджали за кордон без поселення в засоби розміщення на 9%. Загальна кількість туро-днів, наданих туристам агентством «Coral Travel», у 2019 році зросла на 34,9% порівняно з 2018 роком.

У туристичному агентстві «Coral Travel» лінійно-функціональна організаційна структура. Даний тип структури підходить даній організації. Вона нормально функціонує та розвивається. Але також є і недоліки, для вирішення яких необхідно підвищувати кваліфікацію фахівців та розробляти спеціальні програми щодо вдосконалення діяльності компанії.

Аналіз руху персоналу підприємства «Coral Travel» показує невеликий коефіцієнт плинності кадрів, в 2019 році він склав 6%. Це свідчить про сталість кадрів, що позитивно відбивається на підприємстві. Коефіцієнт обороту з прийому в 2017 році мав найвище значення. Коефіцієнт обороту по звільненню знизився з 12% до 6%. Коефіцієнт загального обороту в 2017 році мав досить високе значення – 29%, і знизився до 11% у 2019 році.

На чолі організації «Coral Travel» стоїть директор, наділений широкими повноваженнями щодо здійснення всіх управлінських функцій. Під прямим управлінням директора знаходяться заступник директора, керівник з комерції (управляючий відділом маркетингу), фінансовий керівник (управляючий бухгалтерією).

Заступник директора має прямий зв'язок з усіма менеджерами по відділах. Менеджери відділів туризму займаються поділом заявок, формуванням туристичного продукту, а також консультацією і навчанням менш досвідчених співробітників.

Всі суб'єкти управління, за винятком центрального, в даному випадку - директора «Coral Travel», є одночасно і суб'єктами, і об'єктами управління, кожен з них здійснює управління на своєму рівні.

Функціональні обов'язки в сфері маркетингу покладені на відділ маркетингу «Coral Travel» на чолі з керівником з комерції. Функціональні обов'язки в сфері економіки покладені на відділ бухгалтерії «Coral Travel» на чолі з фінансовим директором. Функції організації праці та надання послуг покладені на заступника директора та підлегли йому відділ зовнішнього туризму, відділ внутрішнього туризму, відділ туризму для іноземців, адміністративний та ІТ відділи.

Жоден із відділів туристичного агентства «Coral Travel» не функціонує автономно. Дії всіх відділів скоординовані. На підприємстві існує не тільки вертикальний зв'язок всередині відділів, але і дуже розвинений неформальний горизонтальний зв'язок між відділами.

У турагентстві «Coral Travel» на найближчу перспективу заплановано до реалізації комплекс заходів з розвитку ефективної організаційної структури шляхом постійного моніторингу проблемних ситуацій, пошуку консолідованих рішень поставлених завдань, а також вибудовування нової моделі керівництва підприємства.

Організаційна структура «Coral Travel» повинна реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища з найменшими витратами, тобто мати властивість раціональної самоадаптації.

Основним принципом управління у компанії «Coral Travel» повинен стати принцип оптимального поєднання централізації і децентралізації в управлінні. Оптимальним буде підхід, коли централізованими є рішення, що відносяться до розробки політики - цілей і стратегії підприємства в цілому, а децентралізованими - рішення, які стосуються оперативного управління.

З метою оптимізації функціонального навантаження заступника директора та інших працівників туристичного агентства «Coral Travel» пропонується перекласти функціональні обов'язки, що не властиві посаді заступника директора, на новостворені штатні одиниці офісного менеджера та менеджера з управління персоналом.

В результаті перерозподілу функцій і відповідальності у туристичному агентстві «Coral Travel», а також оптимізації режиму робочого часу з'явиться можливість якісного своєчасного обслуговування клієнтів, укладення більшої кількості договорів і відповідно збільшення доходів.

В перспективі керівництво та співробітники підприємства хотіли б мати таку організаційну структуру, при якій туристичне підприємство «Coral Travel» є лідером і новатором в своїй області, а також динамічним і творчим місцем роботи, де заохочується свобода прийняття рішень і ризик.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України від 16.10.2020, підстава - 124-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.
2. Про туризм : Закон України, редакція від 16.10.2020, № 324/95. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>.
3. Адамчук С. Організаційна структура туристичної фірми. *Збірник тез X Всеукраїнської студентської науково-технічної конференції „Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання“, 25-26 квітня 2017 року*. Т. : ТНТУ, 2017. Том 2. С. 3–5.
4. Артеменко Л. П., Луценко І. С., Пермінова С. О., Пічугіна М. А., Чупріна М. О. Організаційно-економічні механізми розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств: монографія. К: КПП ім. Ігоря Сікорського. 2019. 320 с.
5. Борисов А. Б. Большой экономический словарь. Изд. 3-е, перераб. и доп. Москва: Книжный мир, 2010. 860 с.
6. Бородай В. А. Ковыляев К. Н., Кондрашина О. Н., Майданевич Ю. П., Псарева Н. Ю., Шиндряева И. В. Основы менеджмента: учебное Эл. изд. Электрон. текстовые дан. Нижний Новгород: НОО "Профессиональная наука", 2019. URL: <http://scipro.ru/conf/management2.pdf> (дата звернення 05.04.2021).
7. Братуга А. Г. Организационная структура управления предприятием как объект управленческих инноваций. *Инновационное развитие экономики: предпринимательство, образование, наука: сб. науч. ст.* Минск, 2013. С. 19-23.
8. Генкин Б.М. Введение в метаэкономику и основания экономических наук. Москва: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА-ИНФРА-М), 2010. 384 с.
9. Горіна Г. О. Сутність та особливості типології туристичних підприємств як суб'єктів управління. *Науковий вісник Міжнародного*

гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2016. Вип. 20. С. 46-49

10. Дорошенко М. П., Вороніна В. Л. Організаційна структура управління: сутність та класифікація. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління.* 2019. Т. 30(69), № 5(1). С. 52-56.

11. Коваленко И. И., С. К. Чернов Моделирование и анализ структур организационных систем: учебное пособие. Николаев : В. В. Торубара, 2015. 124 с.

12. Кольцова А. А., Яковлева Т. В. Экономика предприятия: учебное пособие. СПб.: КультИнформПресс, 2015. 107 с.

13. Кочин В. Правова Сутність юридичної особи. *Юридична Україна.* 2013. № 5. С. 43-48.

14. Методичні вказівки до організації самостійної роботи студентів з дисципліни «Менеджмент та маркетинг туризму»./ К.е.н., доцент кафедри економіки природокористування Дем'яненко С. Г., Одеса, ОДЕКУ, 2019. 101 с.

15. Мищенко Е. С. Организационные структуры управления (современное состояние и эволюция): учебное пособие. Тамбов: Изд-во ГОУ ВПО ТГТУ, 2011. 104 с.

16. Немченко А. Б. Підходи до удосконалення організаційних структур управління на промислових підприємствах і територіально-виробничих комплексах України. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки.* 2011. Вип. 20(1). С. 58-65.

17. Омельченко О. С. Реструктуризація та санація: порівняльний аналіз категорій. *Економічний вісник Національного гірничого університету.* 2011. №4. С. 55-63.

18. Павлова П. А. Теоретические основы трансформации организационных структур управления. *Актуальные вопросы права, экономики и управления.* Чебоксары: ИД «Среда», 2019. С. 47-50.

19. Попков Е. Ю. Методы анализа и совершенствования организационных систем управления предприятиями. *Труды ИСА РАН*. 2012. Том 62. Вып. 2. С. 12–22.
20. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. 6-е изд., перераб. и доп. Москва: ИНФРА-М, 2010. 480 с.
21. Румянцева Е. Е. Новая экономическая энциклопедия. Москва: ИНФРА-М, 2011. У1.724 с.
22. Сергеева Т. М. Основы организации туристической деятельности: практикум для студентов, обучающихся по специальности 1-23 01 01-02 «Лингвистическое обеспечение межкультурных коммуникаций» (международный туризм): сетевое электрон. учеб. издание. Минск : МГЛУ, 2018. 285 с.
23. Сисоєнко І. А. Еволюція поглядів на етапи здійснення організаційного проектування на підприємстві. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2013. № 3. С. 163-169
24. Финансово-кредитный энциклопедический словарь/ Колл. авторов; под общ. ред. А. Г. Грязновой. Москва: Финансы и статистика, 2010. 1168 с.
25. Хірний В. Г. Співвідношення категорій "організація" та "управління" пенітенціарною системою України. *Форум права*. 2011. № 4. С. 770-775.
26. Яндовский А. Н. Адаптивные организационные структуры на среднем уровне управления туристической транснациональной корпорацией. *Транспортное дело России*. 2011. № 3. С. 44-45.
27. Яркіна Н. М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти). *Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво*. 2014. № 1. С. 130-136.