

**Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра туризму та рекреації**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:**

**«Самоменеджмент та удосконалення організації праці
менеджера туристичного оператора «7 меридіан»,
м. Київ»**

Студентки 2 курсу 4м групи
освітнього ступеня «магістр»
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Туристичний
менеджмент»

(підпис)

Кременецької
Олександр
Віталіївни

Науковий керівник
к.держ.упр.

(підпис)

Кравцов Сергій
Станіславович

Гарант освітньої програми
д.е.н., доц.

(підпис)

Михайліченко
Ганна Іванівна

Київ 2018

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу

Кафедра туризму та рекреації

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Спеціалізація «Туристичний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри туризму та рекреації

Т.І. Каченко

« _____ » _____ 2017 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентки

Кременецької Олександрії Віталіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускного кваліфікаційної роботи: «Самоменеджмент та удосконалення організації праці менеджера туристичного оператора «7 меридіан», м. Київ»

Затверджена наказом ректора від «20» грудня 2017 р. №4344

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 01.11.2018 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

Мета роботи – розробка стратегії впровадження самоменеджменту на туристичному підприємстві.

Об'єкт дослідження – процес організації праці менеджера туристичного оператора.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади впровадження самоменеджменту на туристичному підприємстві «7 меридіан»

4. Перелік графічного матеріалу:

Рис. Методи реалізації самоменеджменту на туристичному підприємстві

Табл. Оцінка ефективності використання методів самоменеджменту для удосконалення праці менеджера туристичного оператора

Табл. Пропозиції щодо реалізації обраної стратегії на туристичному підприємстві «7 меридіан»

5. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Кравцов С.С.	15.01.2018	15.01.2018
2	Кравцов С.С.	15.01.2018	15.01.2018
3	Кравцов С.С.	15.01.2018	15.01.2018

6. Зміст випускного кваліфікаційного проекту (роботи) (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та зміст самоменеджменту та його роль в організації роботи менеджера

1.2. Характеристика методів та принципів самоменеджменту на туристичному підприємстві

1.3. Особливості впровадження самоменеджменту на туристичному підприємстві

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА «7 МЕРИДІАН», М. КИЇВ

2.1. Характеристика системи менеджменту туроператора «7 меридіан»

2.2. Дослідження процесу організації праці менеджера туристичного підприємства

2.3. Визначення потенціалу впровадження само менеджменту на туристичному підприємстві

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА «7 МЕРИДІАН», М. КИЇВ ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ

3.1. Розробки стратегії щодо удосконалення праці менеджера туристичного оператора «7 меридіан»

3.2. Заходи щодо впровадження самоменеджменту на туристичному підприємстві «7 меридіан»

3.3. Обґрунтування впровадження запропонованих заходів на туристичному підприємстві «7 меридіан»

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

7. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів випускного кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів	
		за планом	Фактично
1	Вибір і затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	1.09.2017-20.12.2017	1.09.2017-20.12.2017
2	Оформлення і затвердження завдання на роботу	21.12.2017-15.01.2018	21.12.2017-15.01.2018
3	Написання та попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	20.11.2017-11.05.2018	20.11.2017-11.05.2018
4	Написання та оформлення наукової статті	до 01.06.2018	до 01.06.2018
5	Написання та попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	12.05.2018-31.08.2018	12.05.2018-31.08.2018
6	Написання та попередній захист 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	01.09.2018-14.10.2018	01.09.2018-14.10.2018
7	Оформлення випускної кваліфікаційної роботи за структурою, представлення роботи на кафедру та попередній захист у комісіях	15.10.2018-22.10.2018	15.10.2018-22.10.2018
8	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	23.10.2018-31.10.2018	23.10.2018-31.10.2018
9	Представлення готової зшитої випускної кваліфікаційної роботи на кафедру	01.11.2018	01.11.2018
10	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно розкладу	Згідно розкладу

8. Дата видачі завдання «15» січня 2018 р.

9. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____ С. С. Кравцов

10. Гарант освітньої програми _____ Г.І. Михайліченко

11. Завдання прийняв до виконання студент _____ О.В. Кременецька

12. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Кременецька Олександра своєчасно закінчила випускну кваліфікаційну роботу відповідно до календарного плану. Зміст, структура та дизайн роботи відповідають всім вимогам. Робота складається з вступу, трьох частин, висновків, переліку посилань та додатків.

У випускній кваліфікаційній роботі були розглянуті теоретико-методологічні засади формування та впровадження самоменеджменту на підприємстві, включаючи існуючі підходи до визначення сутності на змісту самоменеджменту в туристичній сфері, методи, інструменти та етапи формування системи самоменеджменту на підприємстві. Було зроблено аналіз ефективності системи менеджменту туристичного оператора, в першу чергу було досліджено організацію праці менеджера на туристичному підприємстві та оцінено ефективність роботи, як співробітників, так і самої компанії. На підставі проведеного дослідження було розроблено та обґрунтовано стратегію та заходи щодо впровадження самоменеджменту на туристичному підприємстві «7 меридіан»

Робота рекомендована до захисту в Екзаменаційній комісії.

13. Керівник випускного кваліфікаційного проекту

Кравцов С.С.
(прізвище, ініціали)

Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студентки Кременецької О.В.
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Михайліченко Г.І.
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

Ткаченко Т.І.
(підпис, прізвище, ініціали)

“ ” _____ 2018 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	10
1.1. Сутність та зміст самоменеджменту та його роль в організації роботи менеджера	10
1.2. Характеристика методів та принципів самоменеджменту на туристичному підприємстві	20
1.3. Особливості впровадження самоменеджменту на туристичному підприємстві	25
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА «7 МЕРИДІАН», М. КИЇВ	31
2.1. Характеристика системи менеджменту туроператора «7 меридіан»	31
2.2. Дослідження процесу організації праці менеджера туристичного підприємства	36
2.3. Визначення потенціалу впровадження самоменеджменту на туристичному підприємстві	42
Висновки до розділу 2	49
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА «7 МЕРИДІАН», М. КИЇВ ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ	51
3.1. Розробки стратегії щодо удосконалення праці менеджера туристичного оператора «7 меридіан»	51
3.2. Заходи щодо впровадження самоменеджменту на туристичному підприємстві «7 меридіан»	56
3.3. Обґрунтування впровадження запропонованих заходів на туристичному підприємстві «7 меридіан»	61
Висновки до розділу 3	65
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. В наш час, для покращення ефективності праці менеджерів в туристичній сфері, підприємства все частіше починають впроваджувати самоменеджмент у своїх організаціях, підвищуються вимоги до менеджерів туристичної індустрії. Тому керівники при впровадженні самоменеджменту на підприємстві звертають увагу на унікальні індивідуальні здатності працівників, їхніх знань, умінь, навичок, особистісних властивостей, що виявляються в їх організаційній поведінці. Але реалізація індивідуальних властивостей працівників і його компетенцій може відбуватися по-різному у залежності від обставин, що склалися у підприємстві.

Розвиток особистості працівників заснований на тому, що люди з високим рівнем особистої майстерності домагаються вищих результатів. Керівники підприємства повинні усвідомлювати, що співробітники є важливим інструментом в конкурентній боротьбі туристичного підприємства на ринку. Розвиток та посилення конкурентних позицій підприємства на ринку є неможливим без розвитку персоналу. Саме від прояву в кожному працівникові, нестандартності, результативності, ефективності та інноваційності його дій залежить кінцевий результат діяльності підприємства.

Тому самоменеджмент і є послідовним, цілеспрямованим використанням фахівцем випробуваних методів і практичних прийомів роботи у повсякденній діяльності для підвищення ефективності виконуваних процедур і операцій, досягнення намічених цілей. Основу для впровадження самоменеджменту на рівні підприємства створюють наукові праці зарубіжних та вітчизняних вчених Н. Лукашевича, Л. Зайверта, В. Андрєєва, М. Вудкока, Д. Френсіса, А. Хроленка, М. Шаповала, М. Босовської, Михайліченко Г.І, Ткаченко Т.І. та інших. Для формування цілісної системи самоменеджменту в роботі туристичного менеджера є потреба суттєвої зміни саме технологій управління персоналом. Це зумовлено тим, що персонал, в наш час, виконує все більше завдань та приймає участь у різноманітних процесах підприємства, що в деяких

випадках перевищує здатність менеджерів раціонально використовувати свій час та організовувати свою роботу, також важливим чинником є і зростаюча конкурентна боротьба на ринку у сфері туризму. Таким чином, і виникає потреба у впровадженні самоменеджменту на туристичному підприємстві.

Мета дослідження. Розробка стратегії впровадження самоменеджменту на туристичному підприємстві. У зв'язку з визначеною метою, поставлені такі завдання:

- визначення основних особливостей персоналу при впровадженні самоменеджменту;
- розглянути основні особливості самої індустрії туризму;
- з'ясувати, як саме впливає впровадження самоменеджменту на ефективність роботи працівників підприємства.

Об'єктом дослідження є процес організації праці менеджера на туристичному підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні засади впровадження самоменеджменту на туристичному підприємстві у м. Києві.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано методи: системного аналізу – для дослідження систем менеджменту на підприємстві; порівняння – для дослідження запропонованих заходів впровадження самоменеджменту на підприємстві. Методи економічного аналізу – для оцінки ефективності праці співробітників туристичного підприємства. Фінансовий аналіз – для оцінки фінансової діяльності підприємства, оцінки витрат, надходжень, прибутку туристичного підприємства за певний період часу.

Інформаційна база. Для написання роботи використовувалися наукові видання, науково-методичні розробки, збірники статей, наукові статті, власні дослідження автора.

Наукова новизна. Полягає у розробці стратегій просування та впровадження само менеджменту персоналу на туристичне підприємство, узагальненні представлених методологічних та теоретичних основ у системі

само менеджменту та у представленні стратегії впровадження самоменеджменту на підприємстві «7 меридіан», м. Києва.

Практичне значення. Полягає у тому, що рекомендації, висновки, запропоновані стратегії, які містяться в роботі, представляють практичний та науковий інтерес для оцінки можливостей впровадження само менеджменту на підприємстві та вплив само менеджменту на ефективність роботи співробітників.

Апробація. На основі проведених досліджень опублікована стаття на тему «Особливості впровадження самоменеджменту на туристичному підприємстві» у збірнику наукових статей студентів заочної форми навчання "Міжнародний туристичний бізнес" (дод. А).

Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, 1 додатку, 4 рисунка, 22 таблиці, списку використаних джерел з 47 найменувань, загальним обсягом 71 сторінка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та зміст самоменеджменту та його роль в організації роботи менеджера

Початок наукового осмислення проблеми самоменеджменту у вітчизняній управлінській та соціологічній літературі можна віднести до середини 90-х років. В одній з перших публікацій на цю тему В. Карпічевим [1] була зроблена спроба "Введення в проблему" самоменеджменту, висунуті на обговорення деякі контури моделі самоменеджменту.

Декілька раніше поняття "самоменеджмент" було введено в науковий обіг Л. Зайвертом [2], керівником Інституту раціонального використання часу в Німеччині. Інтерес до цієї проблеми не є випадковим. Він обумовлений логікою розвитку управлінських знань [3].

Самоменеджмент як новий напрямок в сучасному менеджменті виник у відповідь на зміни в управлінській ситуації в світі:

- зростання масштабів і динамізм змін на підприємстві та в бізнесі вимагають від менеджерів освоєння нових підходів і навичок управління, боротьбу з можливістю власного відставання, безперервності саморозвитку;
- наростання невизначеності, тиску і напруженості в різних особистих формах життєдіяльності організацій, і пов'язаних з цим стресів, вимагають від менеджерів вміння управляти собою;
- перетворення творчого потенціалу працівника в найцінніший капітал організації висуває вимогу збереження і розвитку цього потенціалу, в тому числі і самими працівниками;
- вичерпання можливостей багатьох традиційних шкіл і методів управління ставить менеджерів перед необхідністю освоєння управлінських прийомів переоцінки свого потенціалу і роботи над його розвитком.

Самоменеджмент – це мистецтво керувати собою, своїм часом, своїм

життям, свідомо робити свою кар'єру через самооцінку, самовизначення, саморозвиток. Самоменеджмент – це послідовне і цілеспрямоване використання ефективних методів, прийомів і технологій самореалізації і саморозвитку свого творчого потенціалу. Трактують поняття самоменеджменту представлені у табл. 1.1

Таблиця 1.1

Трактують поняття «самоменеджмент» різними авторами

Автор	Визначення
А.Я. Кібанов [4]	послідовне та цілеспрямоване використання керівником (спеціалістом і т. д.) випробуваних методів у практичних прийомах роботи в повсякденній діяльності для підвищення ефективності процедур і операцій, що виконуються з метою досягнення намічених цілей. Спрямований на максимальне використання працівником власних можливостей і свідоме управління своїм робочим часом
В.С. Карпічев [5]	самодіяльність, особиста технологія управління самим собою
Н.П. Лукашевич [6]	саморозвиток і самореалізація творчого потенціалу на шляху до досягнення ділового успіху
В.М. Колпаков [7]	самостійне спрямування своєї діяльності на досягнення мети; характеризується більшою активністю системи, ніж за зовнішнього впливу
В.В. Распопов [8]	управління самим собою для досягнення особистих цілей
В.Ф. Токарев [9]	самостійність й особисте управління самим собою
М.С. Дороніна, В.І. Пересунько [10]	самостійне управління працівником своєю діяльністю з використанням знань та інтуїції, направлене на розвиток власного інтелектуального потенціалу та ефективне його використання на свою користь і користь організації
Дж. Моргенстерн [11]	здатність людини організувати свою діяльність так, щоб чітко розпланувати свій робочий та вільний час
А. Бішоф, К. Бішоф [12]	ключова техніка, яка полягає в умінні ставити перед собою професійні цілі та досягати їх, організувати свою роботу, правильно використовувати
Б. Швальбе, Х. Швальбе [13]	досягнення особистого ділового успіху (ділової кар'єри) через самопізнання і самовдосконалення своїх ділових якостей
О. Штепа [14]	вміння бути успішним

Незважаючи на те, що самоменеджмент є порівняно молодого наукою й до теперішнього часу ще не сформовано ні одної достатньо обґрунтованої його концепції, серйозних протиріч щодо структури особистісного самоменеджменту практично не залишилося. Основні його напрямки представлено на рисунку нижче (рис. 1.1).

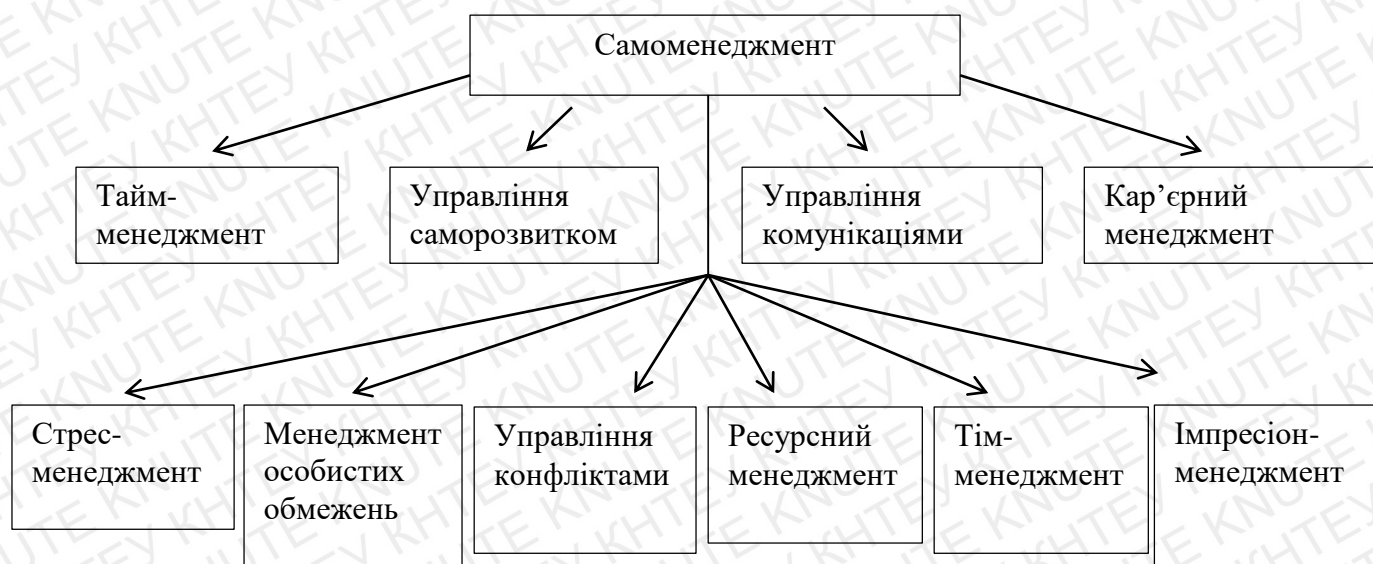


Рис 1.1. Основні напрямки самоменеджменту

Тайм-менеджмент (управління часом) становить методологічну основу особистісного самоменеджменту. Будь-яка діяльність протікає в часі. Більше того, будь-яка діяльність протікає в обмежений проміжок часу. Тому рівень самоорганізації керівника прямо залежить від того, наскільки він може управляти своїм часом. Основна ідея тайм-менеджменту – «управляти часом, значить управляти собою» – є ключовою й з позиції самоменеджменту. Тому закономірним є той факт, що багато ідей і технік самоменеджменту, такі як установлення пріоритетів, управління поглиначами часу та ін., були привнесені саме з тайм-менеджменту.

Стрес-менеджмент (управління стресом) являє собою емоційну сторону самоорганізації і є найважливішою передумовою самоменеджменту. Самоорганізація й самовиховання особистості починається з управління своїми емоціями. А ключовим моментом тут є управління стресом як найменш контрольованим емоційним станом.

Управління саморозвитком – один з найперспективніших напрямків самоменеджменту. Його основна мета – сформулювати й розвинути в людини навичку постійного самовдосконалення. Практична цінність цього напрямку полягає в тому, що знання не приходять до людини самотійно – їх необхідно здобувати. А значимість знань для будь-якого керівника складно переоцінити.

Менеджмент особистих обмежень вивчає методи подолання різних психологічних бар'єрів на шляху до досягнення поставленої мети. Він сформувався на основі психологічних дисциплін, однак завдяки книзі М. Вудкока та Д. Френсіса «Розкріпачений керівник» міцно увійшов у самоменеджмент як необхідний елемент самовиховання особистості.

Кар'єрний менеджмент у складі самоменеджменту вивчає питання управління особистою кар'єрою. Це синтетична дисципліна, що поєднує в собі елементи менеджменту персоналу й базових положень самоменеджменту.

Управління конфліктами довгий час розроблялося як самотійний напрямок на стику психології й управління. Його виділення в самотійний напрямок самоменеджменту було пов'язано, насамперед, з необхідністю сформулювати у керівника навичку адекватного поведіння в конфліктній ситуації – навичку «ведення конфлікту» у заданому самим керівником напрямку.

Управління комунікаціями в структурі самоменеджменту тісно пов'язане з управлінням конфліктами, оскільки переслідує практично ту ж саму мету – сформулювати навичку домінування в комунікації, її спрямованого ведення. Так само, як і управління конфліктами, управління комунікаціями базується, насамперед, на психології впливу й психології груп.

Тім-менеджмент (командний менеджмент). Автор напряму – Г. Паркер [15]. Метою тім-менеджменту є вміння людини самотійно обирати "роль" у групі та ефективно її виконувати.

Імпресіон-менеджмент (менеджмент справляння враження). Автор напряму – Е. Джоунс [16]. Метою імпресіон-менеджменту є вміння людини справляти на навколишніх доцільне, на її думку, враження, найчастіше

сприятливе. Доцільним виділити ще такий напрям самоменеджменту, як ресурс-менеджмент.

Ресурс-менеджмент – це самоорганізування особистих цінностей. Метою ресурс-менеджменту є вміння особи виявляти компетентність у саморозвитку.

Існують концепції самоменеджменту, які будуються на визначеній ідеї, навколо якої формується система методик і прийомів роботи над собою для реалізації цієї ідеї (табл. 1.2).

Концепція – це система поглядів на ті чи інші явища, процеси, спосіб розуміння, трактування певних явищ.

Таблиця 1.2

Основні концепції самоменеджменту

Автор концепції	Основна ідея	Розуміння самоменеджменту
Лотар Зайверт	економія свого часу	Самоменеджмент (time-management) – це послідовне і цілеспрямоване використання випробуваних методів роботи в повсякденній практиці для того, щоб оптимально та зі змістом використовувати свій час
Майк Вудкок та Дэйв Френсіс	подолання власних обмежень	Самоменеджмент – це всебічний спосіб перевірки своїх власних можливостей і обмежень і пошуку реальних шляхів розвитку особистісних і ділових якостей
В.А. Андреев	саморозвиток творчої особистості	Самоменеджмент – це психологічний механізм саморозвитку творчої особистості, здатної до безупинного саморозвитку і самореалізації в одному чи декількох видах професійної діяльності
А.Т. Хроленко	підвищення особистої культури ділового життя	Самоменеджмент – це практикум підвищення свого ділового потенціалу шляхом підвищення рівня ділової культури в різних її аспектах
Бербель і Хайнц Швальбе	досягнення особистого ділового успіху	Самоменеджмент – це досягнення особистого ділового успіху (ділової кар'єри) через самопізнання і самовдосконалення своїх ділових якостей

Основна мета самоменеджменту – максимально використовувати власні можливості, свідомо керувати течією свого життя (самовизначатися) і переборювати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті.

Переваги самоменеджменту:

- кращі результати праці;
- краща організація праці;
- менше поспіху і стресу;
- підвищення кваліфікації;
- менша завантаженість роботою;
- менша кількість помилок;
- досягнення професійних і особистих цілей найкоротшим шляхом.

На самоменеджмент покладається виконання певних функцій, у вигляді яких представлено щоденне рішення різного роду задач і проблем. Функції знаходяться в певній взаємозалежності і, як правило, реалізуються в певній послідовності.

Подібний процес самоменеджменту представлений як свого роду коло правил, які наочно демонструють зв'язку між окремими функціями самоменеджменту (рис.1.2).

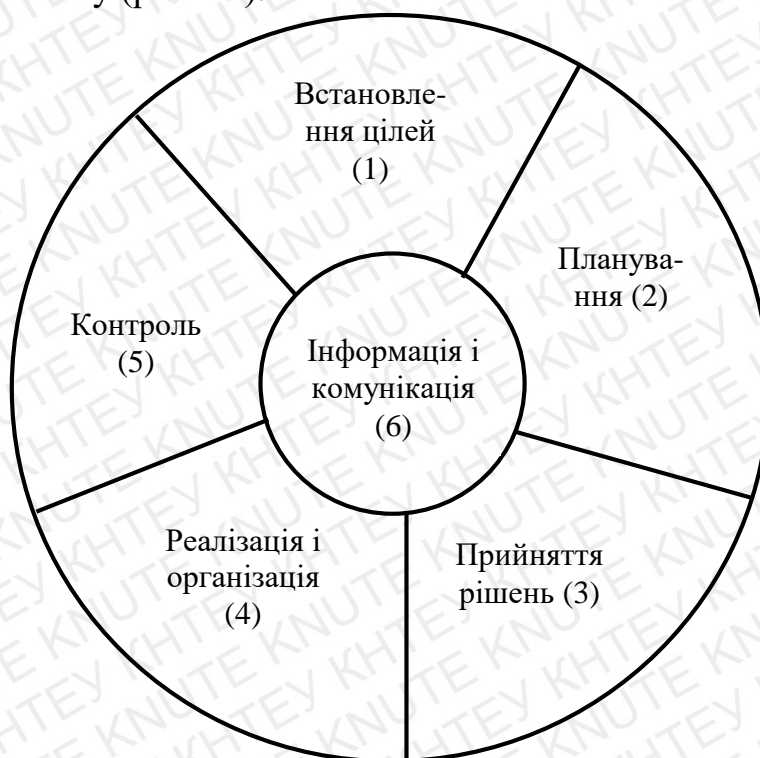


Рис. 1.2 Функції самоменеджменту

У зовнішньому колі позначені п'ять функцій:

1 - встановлення цілей (аналіз і формування особистих цілей);

- 2 - планування (розробка планів і альтернативних варіантів своєї діяльності);
- 3 - прийняття рішень (прийняття рішень щодо майбутніх справах);
- 4 - реалізація і організація (складання розпорядку дня і організація особистого трудового процесу для здійснення поставлених завдань);
- 5 - контроль (самоконтроль і контроль підсумків). [17]

Роль самоменеджменту в організації роботи менеджера, полягає у безперервному саморозвитку, умінні управляти собою та використанні власного творчого потенціалу.

Базовим рівнем системи самоменеджменту є особиста ефективність, на основі якої здійснюється ефективне управління власними ресурсами: час, простір, комунікації, фінанси. Особиста ефективність або ефективна діяльність особи неможлива без досягнення певного рівня розвитку шляхом саморозвитку.

Саморозвиток (індивідуальний розвиток) – процес, у рамках якого людина набуває здатність захищати себе, управляти поточними подіями, формувати позитивні стосунки з навколишнім світом і радіти життю, будучи відкритим їй. Процес саморозвитку здійснюється шляхом подолання перешкод і розвитку особових якостей, сприяючих досягненню поставлених цілей і завдань (воля, наполегливість, стресостійкість, уміння впливати на людей і тому подібне).

У цьому процесі поєднуються наступні складові:

- особовий розвиток (особове зростання);
- інтелектуальний розвиток;
- професійний (кваліфікаційний) розвиток;
- підтримка фізичного стану (оздоровлення).

Професійний саморозвиток – це не масове і навіть не типове явище, тому що не всі володіють якостями, які необхідні для цілеспрямованої роботи над собою. Саморозвиток відбувається тільки у тих, хто володіє необхідними якостями, головними з яких є:

- внутрішня мотивація на професійні завдання, досягнення високих

результатів в їх вирішенні і мотивація на себе;

- здатність до саморозвитку;
- розуміння змісту і методичних основ саморозвитку.

Ефективність саморозвитку менеджера залежить і від зовнішніх чинників:

- організаційних і соціально-психологічних умов професійної діяльності, в ширшому контексті – від корпоративної культури підприємства;
- доступності для нього сучасних інформаційних систем, а також підготовленості до роботи з ними;
- методичного забезпечення умов професійного розвитку.

Дослідники М. Вудкок і Д. Френсіс виділили одинадцять потенційних обмежень саморозвитку менеджера (табл. 1.3) [18]:

Таблиця 1.3

Потенційні обмеження саморозвитку менеджера

Найменування	Характеристика
1. Невміння управляти собою	Нездатність повною мірою використовувати свій час, енергію, вміння; нездатність справлятися зі стресами сучасного життя управлінця.
2. Розмиті цінності особисті	Відсутність їх ясного розуміння; наявність цінностей, що не відповідають умовам сучасного ділового та приватного життя.
3. Нечіткі особисті цілі	Відсутність ясності в питанні про цілі свого особистого або ділового життя; наявність цілей, несумісних з умовами сучасної роботи і життя.
4. Зупинений саморозвиток	Відсутність налаштованості і сприйнятливості до нових ситуацій і можливостей.
5. Недостатність навички вирішувати проблеми	Відсутність стратегії, необхідної у прийнятті рішень, а також здатності вирішувати сучасні проблеми.
6. Недостатнє розуміння особливостей управлінської праці	Відсутність розуміння мотивації працівників; застарілі, негуманні або недоречні уявлення про роль керівника.
7. Слабкі навички керівництва	Відсутність здібностей домагатися високого результату роботи підлеглих.

Основу здатності до саморозвитку складають уміння:

- бачити свої недоліки та обмеження;
- аналізувати їх причини у власній діяльності;
- критично оцінювати результати своєї роботи, причому не лише невдачі, але й особливо успіхи.

Тільки грамотний менеджер може оцінювати реальні можливості і вибирати правильний напрям свого розвитку. Можливості відбиваються в завданнях розвитку, які менеджер ставить перед собою. Завдання можуть бути реальними або нереальними. Реальними вони виявляються тоді, коли відповідають досягненням, що є до даного моменту.

У змістовному плані існують три напрями професійного розвитку:

- Формування умінь і якостей, яких у менеджера немає, але які йому необхідні. Це, звичайно, важке завдання, і без допомоги консультантів, викладачів і тренерів його не вирішити. Але організовані зусилля в цьому напрямі саморозвитку можуть дати найбільш помітний ефект.

- Розвиток наявних позитивних умінь і якостей, які можна підсилити, якщо їх удосконалювати цілеспрямовано. Це найбільш легке завдання, яке з успіхом вирішують багато менеджерів без зовнішньої допомоги, звичайно, лише ті, хто його усвідомлює.

- Усунення недоліків і обмежень, що знижують ефективність діяльності менеджера і заважають професійному зростанню. Це дуже складне завдання, для його вирішення більшості менеджерів необхідна допомога тренерів і консультантів.

Теоретично найбільш ефективний шлях саморозвитку, коли менеджер працює над собою відразу по трьох напрямках. Але на практиці такий шлях здійснити неможливо. Робота в будь-якому з цих напрямів є складним і психологічно важким завданням.

Саморозвиток менеджера полягає в усвідомленні і встановленні своїх сильних і слабких сторін, подоланні стереотипів свідомості та зовнішніх бар'єрів, розвитку необхідних особистісних якостей, здобуванні нових професійних знань і вмінь. Самовдосконалення менеджерів підприємства є

одним із провідних факторів для успіху усієї організації. Керівництво організації мусить чітко розуміти, що потрібно заохочувати працівників до власного розвитку, адже це безумовно приведе до підвищення ефективності праці на всьому підприємстві.

Як вже було відмічено, самоорганізація спрямована на управління різними ресурсами і, передусім, часом, фінансами, комунікаціями, робочим простором.

Управління комунікаціями в самоменеджменті спрямоване на створення системи обробки і обміну інформацією; опосередкована і цілеспрямована дія двох і більше суб'єктів, уміння розуміти і бути зрозумілим, ефективно управління наступними навичками: уміння говорити, уміння слухати, уміння бачити, уміння писати, уміння читати, уміння управляти інформацією.

Управління часом або тайм-менеджмент на підприємстві – ефективне використання і управління робочим часом, виявлення нераціонально використовуваного часу його переваги і способи реалізації. Сам термін «тайм-менеджмент» походить від англійського time-management, що в перекладі означає «управління часом». Система управління часом складається з наступних елементів: розвиток відчуття часу, постановка цілей, планування, ухвалення рішень, реалізація і організація, контроль [19].

Суть управління фінансами в самоменеджменті полягає в аналізі особистих фінансових потоків менеджера, що входять і виходять, підтримці позитивного сальдо по грошових потоках у будь-який момент часу.

Ефективність реалізується за допомогою задоволення інтересів і потреб персоналу (можливість особистої самореалізації, оплата праці, її зміст, задоволеність спілкуванням з колегами та ін.). До того ж, соціальна ефективність має два основних виміри: орієнтація на роботу і орієнтація на відносини з іншими людьми.

Саме орієнтація на досягнення соціальної ефективності є основою формування моделі компетенцій персоналу. Так, застосування маркетингового підходу до формування моделі компетенцій персоналу полягає у чіткому

визначенні стану і напрямків розвитку якостей та поведінкових характеристик персоналу, які необхідні для реалізації стратегії підприємства, а також досягнення цілей працівників, задоволення їхніх інтересів та потреб.

В свою чергу, для її оцінки застосовувалися такі показники, як: професійні знання, уміння, навички, досвід. Таким чином, можна зробити висновок, що за допомогою розробки моделі компетенцій, які дозволять досягти високих результатів діяльності на кожному конкретному робочому місці, а також стимулювання їх розвитку [20].

1.2. Характеристика методів та принципів самоменеджменту на туристичному підприємстві

Існують певні базові методи та принципи управління своїм часом, усвідомлення і застосування яких дозволить зробити життя та робочий процес більш приємним та організованим.

1. Планування часу

Планування робочого часу - це, мабуть, найголовніше правило самоменеджменту.

Планування робочого часу можна здійснювати двома способами:

- на папері (в блокноті, органайзері);
- електронному вигляді (в комп'ютерному або мобільному органайзері).

Управління часом слід здійснювати в короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективі (тобто, ставити собі цілі на день, на тиждень, на місяць, на рік і далі).

2. Боротьба з пожирачами часу

У кожної людини є свої пожирачі часу - це ті чинники, які не приносять ніякої користі, але при цьому віднімають значну кількість часу. Зараз найчастіше це соціальні мережі, Інтернет, комп'ютерні ігри, телевізор. Застосовуючи правила самоменеджменту, намагайтеся вже відразу виключати зі свого робочого процесу всіх пожирачів часу.[21]

3. ABC – аналіз

ABC–аналіз включає в себе такі позиції:

- найважливіші завдання (категорія А) становлять приблизно 15 % кількості всіх завдань і справ, якими зайнятий керівник. Однак, власна значущість цих завдань (у сенсі вкладу у досягнення мети) становить приблизно 65 %;
- важливі завдання (категорія В) складають у середньому 20 % від загального числа і також 20 % значущості завдань і справ керівника;
- менш важливі і несуттєві завдання (категорія С) становить, навпаки, 65 % загальної кількості завдань, але мають незначну частку - близько 15 % у загальній вартості всіх справ, які потрібно виконати.

4. Аналіз за принципом Ейзенхауера

Аналіз за принципом Ейзенхауера передбачає встановлення пріоритетності у виконанні завдань за такими критеріями, як важливість і терміновість справи.

Справи мають тенденцію змінювати ступінь своєї терміновості та важливості, але на якийсь певний момент можна приблизно визначити ці показники для себе. Залежно від ступеня терміновості і важливості, завдання розрізняють за чотирма групами (табл. 1.4) [22].

Таблиця 1.4

Завдання залежні від ступеня терміновості та важливості

1. Термінові/важливі справи.	За них варто братися негайно
2. Термінові/менш важливі справи.	
3. Менш термінові/важливі завдання.	Їх не треба виконувати терміново. Але потрібно проконтролювати, щоб вони не перейшли в розряд термінових справ.
4. Менш термінові/менш важливі завдання.	

5. Правило Парето

Закон Парето, який говорить про те, що 20% відсотків дій приносять 80% результату, і, навпаки, 80% витрачених зусиль приносять лише 20% результату. Певною мірою його можна застосувати і до управління часом.

Сутність цього методу полягає в тому, що необхідно вміти фільтрувати непотрібні і малоефективні завдання і дії, яких, згідно з правилом Парето, аж 80%, і концентрувати свою увагу і зусилля на тих 20%, які здатні забезпечити максимально ефективний результат. [23]

6. Від складного до простого

При плануванні робочого часу найскладніші завдання необхідно ставити на початок дня, а потім рухатися до кінця дня в міру спадання складності. Справа в тому, що спочатку у людини більше сил, і вона швидше і легше впорається зі складними завданнями.

7. Не робити багато справ одночасно

Теорія говорить про те, що не можна починати нову справу (а тим більше - декілька), не закінчивши стару. Звичайно, це не відноситься до тих ситуацій, коли виконання одного завдання вимагає тривалих простоїв у роботі (наприклад, очікування відповіді від партнерів і т.д.).

8. Планування робочого дня з обіду та відпочинку

Це той самий випадок, коли необхідно в першу чергу подбати про особистий час, а потім вже про роботу. Тому що без повноцінного відпочинку, обіду за розкладом, перерв у роботі, ефективність праці суттєво впаде.

9. Дотримання чистоти на робочому місці

На перший погляд цей принцип складно віднести до управління часом, однак він теж є одним з принципів самоменеджменту. Справа в тому, що безлад і некомфортна робоча обстановка істотно знижують ефективність робочого процесу, оскільки просто відволікають увагу і забирають більше часу, для того щоб знайти потрібну записку на столі або потрібний файл на комп'ютері.

10. Складне завдання розбивайте на прості

Надзвичайно ефективний інструмент самоменеджменту для вирішення

завдань, які здаються неможливими для вирішення - розбиття їх на декілька простіших і реально здійсненних.

11. Вмотивуйте себе

Це одне з найважливіших правил самоменеджменту. Внутрішня мотивація (або самомотивація) - це той фактор, який дозволить працювати і використовувати свій час більш ефективно і з більшою віддачею. Якщо немає мотивації, всі інші методи самоменеджменту працюватимуть набагато гірше.

12. Закидаємо якір

Якорем в самоменеджменті називають будь-яку матеріальну прив'язку (звук, колір, смак, дія), яка настроює на виконання певного завдання. Хтось звик перевіряти пошту за чашкою кави, хтось робить звіти під музику або саундтреки.

13. Метод помідора

Цей метод самоменеджменту придумав італієць Франческо Чирилло ще наприкінці 1980-х, коли на кухні кожної синьйори стояли потворні пластмасові таймери у вигляді томата. Метод помідора, заснований на дослідженнях психологів, які вважають, що людина може концентруватися на чомусь максимум 25 хвилин. Це і є один помідор безперервної роботи, після якого 5 хвилин потрібно витратити на відпочинок.

14. Метод швейцарського сиру

Якщо якір занедбаний, але загруз у трясовині щоденних справ і тягне за собою, на допомогу приходять гастрономічні метафори. Складні завдання не завжди обов'язково виконувати поетапно, в логічному порядку. Можна почати з найбільш ласих шматочків, «вигризаючи» їх, як дірки на поверхні Емменталю.

15. Імо жаба

«Жаба» на сленгу тайм менеджерів - дрібна, але неприємна справа, до якої не хочеться підходити. Вона постійно відкладається, погрожуючи перерости у щось більш серйозне. Написання неприємного листа, телефонний дзвінок, прибирання в ящиках столу – все це і є противні слизькі жаби, голосно квакають у вашому ставку. І їх треба їсти! Кожен день по штучці.

16. Біфштекс з слонів

Крім неприємних дрібниць є і дійсно важливі, великі задачі (вивчити мову англійську мову, отримати права, зробити ремонт). Відлякують вони саме своєю масштабністю: незрозуміло, з чого почати і чи вистачить сил на все. Такого слона найкраще обробити на невеликі біфштекси і по частинах, щоб кожен шматок не викликав дискомфорту.

17. Метод гумової качечки

Якщо наведені технології так і не допомогли вам впоратися з особливо хитромудрими завданнями, можна звернутися до улюбленого способу програмістів – делегуванню її уявному помічникові. Простіше кажучи, дістаньте де-небудь гумову качечку для ванної, поставте на стіл і попередьте, що зараз ви трохи з нею попрацюєте. Поясніть їй суть питання, максимально просто і докладно. Вважається, що правильне формулювання проблеми містить половину рішення. На одному з етапів пояснення напевно можна зрозуміти, що пішло не так [24].

Реалізація зазначених принципів та методів самоменеджменту орієнтовані на розвиток наступних ключових навичок ефективного менеджера:

- здатність управляти собою за рахунок раціоналізації часу, енергії, вмінь, винахідливості, підвищення стресостійкості, вміння встановлювати чіткі та реалістичні цілі відповідно до сучасних реалій;
- постійне особистісне зростання, налаштованість та сприйнятливність до нових ситуацій та можливостей;
- вирішення проблеми шляхом опанування ефективних стратегій та управлінських підходів до прийняття рішень;
- вміння впливати на оточуючих, формувати робочі групи, здійснювати їх підтримку, навчання та розвиток; – творчий підхід та здатність до інновацій, генерування ідей, вміння їх використовувати [25].

1.3. Особливості впровадження самоменеджменту на туристичному підприємстві

Розглядаючи специфічні особливості впровадження самоменеджменту в індустрії туризму, передусім варто зупинитися на особливостях самої індустрії туризму. Тут треба виділити дві основні особливості [26]:

1. Велика залежність результатів діяльності підприємств туристичної індустрії від «людського чинника». Безпосередній особистий контакт споживача і виробника послуг обумовлює сильну залежність якості надання послуг від якісного складу трудових ресурсів підприємства і зумовлює провідну роль кваліфікації і професійної майстерності безпосередніх виконавців трудового процесу у сфері послуг.

2. Специфічність вимог до фахівця в туристичній компанії. Поняття «менеджер» у туристичному бізнесі, і особливо в туристичному агентстві, досить розтягне, не схоже з класичним розумінням, прийнятим у науковому управлінні. Принципова відмінність у тому, що, як правило, у туристичному бізнесі основним об'єктом управління «менеджера» не є персонал. Незважаючи на цей факт, від менеджера (у класичному визначенні – фахівця з туризму) вимагається не лише чітке виконання посадових інструкцій, але і самостійна ініціатива, ухвалення рішень, розподіл ресурсів, перейняття на себе відповідальності. Фахівець з туризму приймає самостійні рішення, цілком організовує увесь процес своєї роботи з клієнтами, партнерами і інформацією в цілому. Таким чином, ефективність діяльності фахівця з туризму залежить від його уміння управляти собою, власними ресурсами (часом, інформацією, інтелектом, навичками тощо), здатності удосконалюватися, нарощувати свій потенціал. Проведений аналіз методик управління часом дозволяє виділити такі основні етапи використання самоменеджменту в практичній діяльності [27]:

1. Першим кроком при створенні ефективної системи управління власним часом для керівника є визначення цілей діяльності як на короткий, так

і на тривалий період.

2. Другий етап – інвентаризація часу, хронометраж. Облік часу повинен завжди доповнюватися систематичним аналізом, що дозволяє оцінити рівень організації часу. Основним методом аналізу є порівняння фактичних витрат часу по кожному виду робіт з нормативними.

3. Завершальний етап – планування завдань і управління пріоритетами. Дуже корисно відзначити в ньому головне і почати роботу саме з найважливіших, більш пріоритетних завдань. Після опанування простих методів планування можна переходити до складніших форм управління завданнями, якщо їх буде потрібно конкретному менеджереві. Ефективність праці можна досягти за рахунок реалізації унікальних індивідуальних здатностей працівників, зокрема їх знань, умінь, навичок, особистісних властивостей, що виявляються в їх організаційній поведінці. До того ж слід враховувати, що реалізація індивідуальних властивостей працівників і усіх його компетенцій може відбуватися по різному, у залежності від обставин, що склалися у підприємстві. Таким чином, у сучасних умовах виникає об'єктивна потреба, по-перше, у дієвій оцінці компетенцій працівників, що дозволять досягти цілей підприємства і самих працівників; по-друге, у створенні таких організаційних умов, які дозволять реалізувати потенціал працівників якнайкраще та у повному обсязі; по-третє, у формуванні таких програм розвитку персоналу, які будуть сприяти удосконаленню існуючих і культивуванню відсутніх, але потрібних підприємству компетенцій працівників. З нашої точки зору, зазначені завдання можна вирішити за допомогою розробки і впровадження дієвої моделі компетенцій працівників у підприємствах. Ефективність реалізується за допомогою задоволення інтересів і потреб персоналу (можливість особистої самореалізації, оплата праці, її зміст, задоволеність спілкуванням з колегами тощо). До того ж соціальна ефективність має два основних виміри: орієнтація на роботу і орієнтація на відносини з іншими людьми. Саме орієнтація на досягнення соціальної ефективності є основою формування моделі компетенцій персоналу. Так,

застосування маркетингового підходу до формування моделі компетенцій персоналу полягає у чіткому визначенні стану і напрямів розвитку якостей та поведінкових характеристик персоналу, які необхідні для реалізації стратегії підприємства, а також досягненні цілей працівників, задоволенні їхніх інтересів та потреб [28]. У свою чергу для її оцінки застосовувалися такі показники, як: професійні знання, уміння, навички, досвід.

За допомогою впровадження моделі компетенцій у туристичному підприємстві можливе вирішення таких управлінських завдань:

- виявлення «сильних» і «слабких» сторін працівників; – визначення найкращого способу виконання роботи;
- виявлення потреби у навчанні працівників; – визначення сфер, які потребують надання консультаційних послуг;
- формування програм розвитку персоналу; розробка дієвої системи мотивації персоналу;
- визначення необхідного соціального портрету працівника;
- зростання ефективності діяльності персоналу [29].

Також дуже важливо розглянути впровадження та використання самоменеджменту в системі мотиваційного менеджменту підприємства, які представлені в таблиці 1.5

Потреба використання зумовлена внутрішніми потребами підприємства (потребою розвитку потенціалу працівників), а також існуванням певних об'єктивних чинників зовнішнього середовища, а саме:

- зростання масштабів та динамізму змін в підприємстві та бізнесі, які вимагають від менеджерів опанування нових підходів і навичок управління, боротьби з можливим відставанням, здійснення безперервного розвитку;
- підвищення рівня невизначеності, тиску та напруженості в різних сферах функціонування підприємства, які потребують від керівництва вміння керувати самим собою;
- перетворення творчого потенціалу працівників в найбільш цінний капітал підприємства, що зумовлює зростання ролі заходів, спрямованих на

збереження та розвиток цього потенціалу, в тому числі самим працівниками;

Таблиця 1.5.

Інструменти мотиваційного впливу на працівників підприємств

Автор	Характеристика
Толстікова О. В. [30]	- управління системою формування кваліфікації працівника; - стимулювання витрат на соціальні потреби за рахунок удосконалення системи оподаткування; - управління процесом соціально-економічної мотивації персоналу; - управління трудовим поведінням персоналу; - оновлення системи формування трудового колективу на базі ціннісних орієнтацій працівника
Смирнова І. І. [31]	- матеріальні виплати (постійна та змінна частини), соціальний пакет; - участь у капіталі; - використання основних форм корпоративної культури; - участь у розподілі прибутку
Кочетков В. М., Хоменко І. М. [32]	Відповідно до основних функцій менеджменту: - планування: участь у розробці стратегічних та тактичних планів; соціальне планування (підвищення добробуту, умов праці, побуту); - організація: формування органічної організаційної структури; впровадження самоуправління, реалізація концепції «гнучкого графіку»; створення здорового соціально-психологічного клімату; - мотивація: участь у розподілі результатів господарської діяльності підприємства, впровадження співпідприємництва, створення умов для творчого кар'єрного зростання; - контроль та регулювання: реалізація самоконтролю шляхом спостереження та самооцінки, використання методу перехресної соціометричної оцінки персоналу
Багірова І.Х. [33]	1) Соціальна політика – сукупність заходів, пов'язаних з наданням працівникам додаткових пільг, послуг, соціальних виплат: - захист працівників через систему пільг та гарантій; - відновлення робочої сили за рахунок оплати праці, регулювання; - стабілізація інтересів соціальних суб'єктів; 2) Соціальне партнерство – система взаємозв'язків між працівниками (їх представниками), працедавцями (їх представниками), органами державної влади, органами місцевого самоврядування, спрямована на забезпечення узгодженості інтересів працівників та працедавців стосовно питань регулювання трудових відносин і інших, безпосередньо пов'язаних з ними

– вичерпування можливостей більшості традиційних методів управління, що вимагають від менеджерів застосування сучасних управлінських прийомів, спрямованих на переоцінку власного потенціалу, його розвиток [34]. В цілому самоменеджмент як інструмент мотиваційного менеджменту підприємства є сукупністю заходів та підходів, спрямованих на підвищення та розвиток потенціалу працівників підприємства як головної передумови його успішного

функціонування на ринку.

Важливу роль відіграє використання тренінгів та семінарів за участю спеціалізованих фірм, оскільки вони мають значну практичну цінність, хоча й є досить витратними. Однак, керівники підприємств в більшості випадків використовують дані заходи розвитку персоналу ситуативно та по відношенню до обмеженого кола працівників. Через це розвиток персоналу підприємств відбувається значно повільнішими темпами, ніж того вимагають умови ринку та зовнішнього середовища, що впливає на рівень розвитку економіки країни [35].

Висновки до розділу 1

Сутність самоменеджменту полягає у мистецтві керувати собою, своїм часом, своїм життям, свідомо робити свою кар'єру через самооцінку, самовизначення, саморозвиток. Це послідовне і цілеспрямоване використання ефективних методів, прийомів і технологій самореалізації і саморозвитку свого творчого потенціалу. Основною метою самоменеджменту є можливість максимального використання власних можливостей, вміння свідомо керувати течією свого життя і переборювати зовнішні обставини. Впровадження самоменеджменту на туристичному підприємстві необхідно розпочинати з діагностики колективу та особливостей організації, де він запроваджується. Це дозволить залучити талановитих людей, які завдяки своєму інтелекту і творчому потенціалу здатні створити умови для досягнення головної мети. Також це дасть змогу сформулювати досяжні цілі, визначити, в яких колективах і якими шляхами розвивати самоменеджмент.

Таким чином, застосування принципів та методів самоменеджменту на підприємстві виявиться ефективним тільки в разі комплексного підходу до процесу управління часом в окремо взятій організації. Для сфери туризму самоменеджмент набуває особливого значення, оскільки керівники туристичних фірм через специфіку бізнесу (як правило, невеликий розмір фірм,

сезонний характер робіт, ненормований робочий день тощо) особливо потребують придбання навичок управління самим собою.

Дослідження самоменеджменту як інструменту мотивації, орієнтованого на розвиток персоналу, свідчить, по-перше, про необхідність та доцільність активізації його використання в практичній діяльності підприємств, в тому числі за рахунок зміни відношення керівництва до нього. По-друге, керівництву підприємства необхідно усвідомлювати потребу системності реалізації методів та підходів самоменеджменту в процесі мотивації та стимулювання працівників як основи підвищення продуктивності їх праці.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА «7 МЕРИДІАН», М. КИЇВ

2.1. Характеристика системи менеджменту туроператора «7 меридіан»

Туристичний оператор «7 меридіан» був заснований в 2008 році. Представництва компанії є не тільки в Києві, а також у Вінниці. Київське представництво «7 меридіан» за юридичною адресою знаходиться на вулиці Б.Хмельницького 32, офіс №5.

У Вінниці офіс розташовується за адресою: вулиця Пирогова 71, номер офісу 203. Директор підприємства – Швіндт Сергій Едуардович. Туроператор «7 меридіан» організовує екскурсійний, пляжний, гірськолижний, сімейний відпочинок. Також можна замовити індивідуальний тур, груповий або весільний тур.

В основному туроператор спеціалізується на екзотичних турах в такі країни як: Аргентина, Бразилія, В'єтнам, Гоа, Домінікана, Індонезія, Кенія, Китай, Коста-Ріка, Куба, Лаос, Маврикій, Малайзія, Мальдіви, Мексика, Панама, Сейшельські острови, Танзанія, Філіппіни, Полінезію, Японію. Але також можна придбати тури в Туреччину, Єгипет, Чорногорію, Болгарію, Шрі-Ланку, Тайланд, ОАЕ.

Компанія «7 меридіан» організовує також ділові поїздки. Це може бути не тільки звичайне відрядження, а й випадки, коли начальник хоче, наприклад, стимулювати своїх працівників і тому замовляє заохочувальний тур для своїх співробітників. При організації ділових зустрічей або конференцій, співробітники підприємства звертають увагу на найменші деталі, важливі при проведенні подібного роду зустрічей. Для того щоб ділові поїздки, зустрічі та конференції відбувалося в найкращих місцях, туроператор «7 меридіан» має змогу бронювати потрібні зали, приміщення або навіть острови, які розкидані по всьому світу.

Щодо розробки індивідуальних дайвінг-турів, «7 меридіан» організовує

їх в найцікавіших та віддалених куточках світу, наприклад Домінікану, Сейшельські острови, Таїланд, Філіппіни.

Що ж стосується весільних турів, то компанія має спеціальні тури для молодят до В'єтнаму, в Таїланд і на острів Хайнань, де, за бажанням, проводиться весільна церемонія.

Предметом діяльності ТОВ «7 меридіан» є: надання послуг приватним громадянам, колективним підприємствам, оформлення віз, бронювання залізничних, авіаційних квитків на рейси, оформлення страхового полісу та всі інші види діяльності, які незаборонені законодавством України. Туроператор має самостійний баланс та розрахунковий рахунок. Підприємство обслуговує «ПриватБанк».

ТОВ «7 меридіан» - це невелика туристична компанія, яка працює на ринку України вже понад 10 років. Туроператор зарекомендував себе як підприємство, яке надає якісні послуги, завжди враховує інтереси своїх клієнтів та має доброзичливих, ввічливих та кваліфікованих співробітників.

В період з 2015 року до 2018 послугами компанії скористалося приблизно 3300 чоловік.

У 2017 р. підприємство обслуговувало 1065 туристів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Характеристика туристів у 2017 році за місцем подорожі

Характеристика	Кількість туристів, чол.	Кількість туристів у відсотковому співвідношенні, %
Виїзні туристи	810	76
Іноземні туристи	255	24
Всього	1065	100

Судячи з таблиці 2.1, можна стверджувати, що туроператор в основному обслуговує туристів з України, які виїжджають за кордон.

Щоб детальніше охарактеризувати обслуговуваних туристів, пропонуємо розглянути їх за віковим складом (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Характеристика туристів у 2017 році за віковим складом

Вік	Кількість туристів, чол.	Кількість туристів у відсотковому співвідношенні, %
Діти (до 14 років)	212	20
Підлітки (до 18 років)	143	13,5
Дорослі (від 18 років)	710	66,5
Всього	1065	100

З таблиці 2.2 видно, що в основному послугами ТОВ «7 меридіан» користуються дорослі, тому що в основному це сімейні пари, які планують поїздку разом з дітьми або молодята.

Щодо напрямків у 2017 році, які вибирають туристи, можна виділити 5 основних (рис. 2.1).

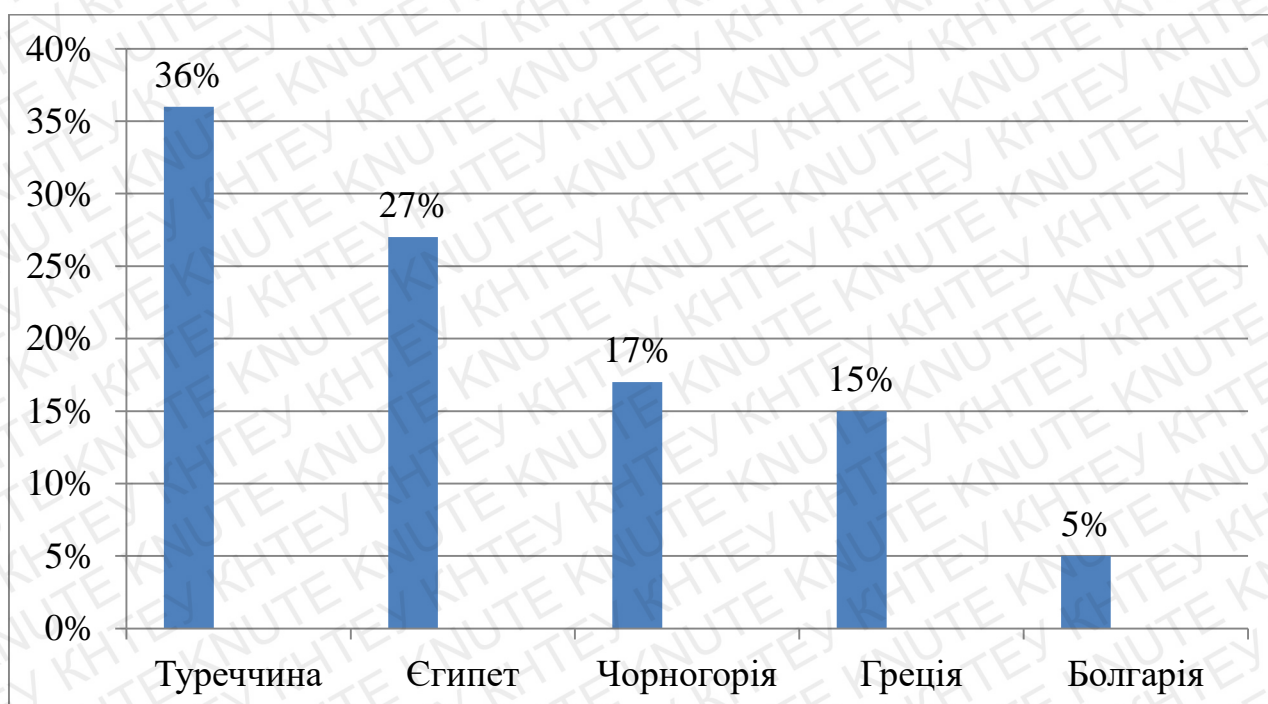


Рис. 2.1 Структура туристів за відвіданою країною у 2017 р.

Рис. 2.1 показує, що більшість туристів вибирає такі країни як Туреччина (36%) та Єгипет (27%) , інші ж туристи віддають перевагу Чорногорії (17%), Греції (15%) та Болгарії (5%).

Підприємство «7 меридіан» здобув добру репутацію, що доводять численні позитивні відгуки та рекомендації. Крім того, компанія «7 меридіан» вибирає співробітників-професіоналів, які завжди з ентузіазмом візьмуться за виконання замовлень різної складності. При підборі турів співробітники завжди підходять індивідуально до кожного клієнта, виконують замовлення в обумовлені терміни і в кращому вигляді.

Завданням туристичного оператора є «7 меридіан»:

- вивчення потреб туристів на тури та туристичні програми;
- складання маршрутів та програм обслуговування туристів;
- взаємодію з постачальниками послуг;
- реалізацію турів;
- забезпечення туристів необхідним та спеціальним спорядженням
- забезпечення безпеки туристів
- контроль за якістю та надійністю туристичного обслуговування.
- забезпечення постійного розвитку персоналу

На підприємстві працює всього 14 чоловік. Це директор, 2 бухгалтери, 1 юрист, 2 менеджерів з туризму, 2 менеджери по роботі а агентами, 2 менеджери з бронювання, 3 менеджери по роботі з клієнтами, 1 прибиральниця (рис 2.2).

На підприємстві використовується дивізіональна організаційна структура управління, суть її полягає у розподілі управлінської праці за поставленими цілями. За такої структури управління кожний виробничий підрозділ підприємства має власну розгалужену структуру, яка забезпечує його автономну діяльність, але стратегічні завдання управління мають вирішуватися директором підприємства.

Компанія використовує демократичний стиль управління. В основному управлінські рішення приймаються на основі обговорення проблеми. Керівник враховує думки та ініціативи співробітників, виконання ухваленого рішення

контролюється керівником, керівник проявляє інтерес і доброзичливу увагу до особистості співробітників, до їхніх інтересів, потреб, особливостей. Демократичний стиль забезпечує високу ймовірність правильних, зважених рішень, високі виробничі результати праці, ініціативу, активність співробітників, задоволеність людей своєю роботою і членством у колективі, сприятливий психологічний клімат і згуртованість колективу.



Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «7 меридіан»

Основною метою туристичного підприємства є одержання максимального доходу від діяльності, при мінімальних затратах на виробництво та реалізацію турів. Тому доцільно розглянути динаміку економічних показників господарської діяльності даного підприємства (табл. 2.3).

Витрати – це той фактор, який сильно впливає на прибуток підприємства. В період з 2015 до 2017 року, нажаль всі показники зменшилися. Сума витрат значно скорочувалася з кожним роком, що пов'язано з закриттям певних напрямків для відпочинку. Також зменшилася і сума прибутку, адже кількість обслуговуваних туристів скоротилася. Впали і показники заробітної плати, це пов'язано зі значним скороченням штату та перерозподілом обов'язків персоналу.

Динаміка основних економічних показників господарської діяльності туристичного підприємства ТОВ «7 меридіан», м. Київ за 2015-2017 рр.

Показники	Роки			Темпи приросту (+), зниження (-)	
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016
Дохід від реалізації послуг, тис. грн.	920,0	860,0	785,3	-60	-74,7
Кількість наданих туро-днів, туро днів	5635,0	5490,0	5325,0	-145	-165
Витрати, тис. грн.	576,0	553,0	504,4	-23	-48,6
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	218,0	202,9	179,3	-15,1	-23,6
Фонд оплати праці, тис. грн.	126,0	104,1	102,1	-21,9	-2
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	18	15	14	-3	-1

Фінансовим результатом туристичної фірми «7 меридіан» є прибуток. Судячи з таблиці 2.3 результати показують, що чистий прибуток становив в 2015 році 218 тис.грн., а у 2017 – 179 тис.грн. Це, нажаль, є негативним явищем для діяльності підприємства. Це означає, що компанія не є фінансово стійкою. Тому туроператору «7 меридіан» необхідно прийняти певні рішення щодо діяльності компанії, проаналізувати всі показники та розробити подальшу стратегію для того щоб прибуток зростав з кожним роком, а не навпаки.

2.2. Дослідження процесу організації праці менеджера туристичного підприємства

Для того щоб охарактеризувати процес організації праці менеджера, потрібно проаналізувати трудові ресурси, посадові обов'язки та технічне забезпечення досліджуваної компанії. Для початку розглянемо посадові обов'язки персоналу (табл 2.4.)

Інформування співробітників на підприємстві відбувається завдяки відвідування інформаційних турів, туристичних виставок, зустрічей з колегами.

На туристичному підприємстві застосовуються наступні документи:

бухгалтерсько-фінансові, контрактно-юридичні та поточні.

Для роботи з документами роботи з документами, а саме бухгалтерсько-фінансові звітності, підприємство використовує програму С1. Для розробки, бронювання та основної роботи з турами оператор використовує програму «Мастер-тур».

Кожен співробітник має свої посадові обов'язки, які детальніше пропоную розглянути у табл. 2.4

Таблиця 2.4

Посадові обов'язки персоналу ТОВ «7 меридіан»

Посада	Посадові обов'язки персоналу
Директор	<ol style="list-style-type: none"> 1. Організація роботи на туристичному підприємстві 2. Планування роботи 3. Підбір персоналу 4. Мотивація персоналу 5. Контроль за виконанням обов'язків кожного співробітника 6. Проведення зборів на підприємстві 7. Переговори з партнерами, важливими клієнтами 8. Вирішення важливих (проблемних) питань 9. Забезпечення підлеглих всіми необхідними речами (канцелярія, техніка, обладнання) 10. Організація розвитку персоналу (курси, тренінги, семінари)
Бухгалтер	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ведення та складання фінансової звітності 2. Підготовка щомісячних звітів 3. Збирання та аналіз фінансової інформації 4. Виплата заробітної плати працівникам 5. Планування та контроль виплат/надходжень
Менеджер з туризму	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка туристичних маршрутів 2. Складання екскурсійних програм 3. Формування пакетних турів 4. Планування та участь у проведенні рекламних кампаній
Менеджер по роботі з агентами	<ol style="list-style-type: none"> 1. Укладання договорів з турагентствами; 2. Контроль роботи агентів 3. Надання необхідної інформації 4. Надання консультацій щодо роботи агентів 5. Вирішення конфліктних ситуацій
Менеджер з бронювання	<ol style="list-style-type: none"> 1. Бронювання місць в готелях 2. Викуп квитків на регулярні авіарейси і організація чартерних рейсів 3. Контроль за підтвердженням бронювання
Менеджер по роботі з клієнтами	<ol style="list-style-type: none"> 1. Прийом та обслуговування клієнтів 2. Надання інформації (про тури, курорти, правила в'їзду до країни, закони тощо) 3. Ведення переговорів з приймаючою стороною 4. Оформлення страховок і віз; 5. Збір документів для оформлення туриста 6. Укладання договорів з туристами

Щодо реклами, то компанія «7 меридіан» розміщує інформацію в соціальних мережах, наприклад Фейсбук, Інстаграм. А також приймає участь у туристичних виставках. Підприємство ТОВ «7 меридіан» бере вихідну інформацію із засобів масової інформації, від підприємств-партнерів, а також з мережі Internet. Internet залишається найзручнішим та найактуальнішим способом збору інформації (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

Опис вхідних інформаційних потоків

Вид інформації	Джерело одержання	Періодичність одержання	Вид носія	Вид одержання інформації	Спосіб одержання інформації
Інформація про пропозиції	Підприємства-партнери з якими співпрацює туроператор	4 раз на місяць	Електронний, телефонний	Текстова, усна	Комп'ютерні комунікації, телефон
Вихідна інформація	Internet	Щодня	Електронний	Текстова	Комп'ютерні комунікації
Інформація про туристичний ринок	Internet, Туристичні виставки та заходи	1-2 рази на місяць	Паперовий, електронний	Текстова, усна	Комп'ютерні комунікації, особисті зустрічі з партнерами
Інформація про новинки	Туристичні виставки, Internet	1 раз у 3 місяці	Електронний, усний	Змішана	Особисті дослідження
Інформація про конкурентів	ЗМІ Internet	Щодня	Телебачення, радіо, преса	Змішана	Різний

Офіси туристичного оператора оснащені комп'ютерами, на яких встановлені всі необхідні програми для продуктивної та комфортної роботи. Для забезпечення планування оперативної діяльності використовується програма Microsoft Outlook та Deleve, що дозволяє контролювати зайнятість співробітників і перевірити звіт про пророблену роботу. Для підготовки документів використовуються програми Microsoft Office.

Туристичні підприємства-партнери регулярно інформують менеджерів

та управління про зміни цін, нових послугах, нових законах чи розпорядках по засобах Internet та по телефону.

В загалом уся інформація надходить через Internet, нові цінові пропозиції партнерів (різні святкові знижки, міжсезонні знижки й т.д.), нові напрямки, нові види послуг. Інформація надходить як від закордонних партнерів, так і від внутрішніх. Ціни на ринку постійно змінюються, тому важливо отримувати цю інформацію вчасно.

Важлива інформація надходить із туристичних виставок. Саме ця інформація істотно позначається на подальшій діяльності підприємства. Кожен сезон мода на подорожі змінюється, тому потрібно оперативно встигнути перебудуватися під впливом попиту на нові напрямки. Туристичні виставки - це підготовка до нового сезону.

Із засобів масової інформації підприємство отримує відомості щодо митних формальностей (декларації, візи й т.д.), змін в оподаткуванні туристичної діяльності, а також нових постанов законодавства щодо туризму.

Щодо технічного забезпечення, то офіс туристичного підприємства, це те, що значною мірою впливає на перші враження клієнта.

Тому при вході до офісу «7 меридіан» зазначено: повне фірмове найменування туроператора (вивіска) та графік роботи. В самому приміщенні досить простору, багато денного світла, що приємно позначається на робочій обстановці. В офісі підтримані оптимальні параметри температури й вогкості.

Як зазначалося раніше, підприємство в своєму розпорядженні має ефективні засоби міжнародного і міжміського зв'язку (Інтернет, комп'ютери, факси, телефони, копіювальні пристрої), що використовуються для взаємного обміну інформацією, термінового бронювання квитків і місць, зміни рейсів, кількості учасників групи, підтвердження платежів тощо. Офіс туристського підприємства обладнаний сучасно, кожен менеджер оснащений комп'ютерною технікою, що використовується для розробки і бронювання турів, обліку їх реалізації, оформлення туристської документації, обліку продажу місць в турах, розрахунків з клієнтами, бухгалтерського і касового обліку.

В офісі знаходиться достатня кількість розмножувальної техніки. Так як підприємство використовує оперативний друк, тобто листівки, інформаційні листи, прес-релізи та ін., які виготовляють безпосередньо на туристському підприємстві. Крім того, частина виробничих матеріалів – типові контракти, програми подорожей, туристські маршрути, опис об'єктів показу, пам'ятки туристам тощо, також підлягає тиражуванню за допомогою розмножувальної техніки.

Офіс обладнаний устаткуванням для зберігання грошових коштів і бланків звітностей (сейфи, шафи.), технічними засобами для здійснення банківських і касових операцій, крісел для відвідувачів.

В офісі туроператора є наявність інформаційно-довідкових матеріалів: рекламних проспектів, каталогів, розміщені в доступному для відвідувачів місці і підібрані за турами; розкладів і тарифів на всі види пасажирських перевезень на міжнародних і внутрішніх лініях; цін на готельні та інші туристські послуги в країні і за кордоном; адрес і телефонів туристських агентств, готелів, транспортних підприємств; туристських путівників, карт, планів міст; телефонних довідників; календарів проведення туристських виставок, ярмарків; спеціальних газет і журналів з питань туризму.

Підприємство ТОВ «7 меридіан» розподілило роботу працівників на певні ділянки, які виконує співробітник і несе за них особисту відповідальність. Результати роботи контролює безпосередньо директор підприємства, саме директор розподіляє та організовує роботу серед працівників. Також керівник компанії займається маркетинговими дослідженнями та дослідженнями туристичного ринку, залученням посередників та постачальників.

Контроль за фінансовим потоком фірми здійснює бухгалтерський відділ, він контролює всі витрати та надходження підприємства, контролює господарські операції, складає звітності, виплачує заробітну плату працівникам.

Як зазначалося раніше, підбором персоналу займається директор підприємства, він виділяє певні критерії та вимоги до своїх працівників. Тому пропоную розглянути саме етапи підбору персоналу на підприємстві, які

виконує керівник у табл. 2.6

Таблиця 2.6

Етапи підбору персоналу, які використовуються на ТОВ «7 меридіан»

Етапи	Заходи
Розробка вимог до працівника	Вимоги розробляє директор відповідно до потреб підприємства та певного відділу.
Формулювання вимог до працівника	Директор підрозділу вказує необхідні вимоги до освіти, досвіду роботи, кваліфікації, статті та віку працівника.
Відбір працівників	Проводиться директором на основі резюме та співбесіди з кандидатами на посаду.
Прийняття на роботу	Директор приймає кінцеве рішення про прийом того, чи іншого працівника. Підписує договір. Збирає всі необхідні документи працівника (копію паспорта, ідентифікаційного кода, медичну книгу, трудову книгу, тощо)

Для забезпечення ефективності роботи системи контролю на підприємстві ТОВ «7 меридіан» використовуються такі заходи: своєчасність контролю. Контроль проходить у певний період та з однаковим проміжком часу між ними, проводиться відповідно до цілей підприємства та з метою усунення проблем чи недоліків, які виникли на підприємстві.

2.3. Визначення потенціалу впровадження самоменеджменту на туристичному підприємстві

Директор підприємства ТОВ «7 меридіан» займається плануванням та організацією роботи. Всі рішення щодо подальшої роботи приймаються на основі аналізу минулих сезонів та років. До аналізу входять показники витрат та прибутків, враховуються попит на певні напрямки, нові тенденції, які вийшли на ринок, умови співпраці з партнерами, посередниками та постачальниками. Також враховується кількість обслуговуваних туристів та наданих туроднів по певних напрямках.

План складається на рік та на сезон, в ньому прописані цілі, мету, заходи, ідеї та розрахунки витрат на ці заходів. Цей план не має календарного плану та певної чіткої цілі.

Основною метою підприємств є розробка туристичних пакетів, при мінімальних затратах, закріплення на ринку та конкурентоспроможність. Для цього підприємству потрібно кожного разу проводити моніторинг цін, шукати нових партнерів та заключати з ними договори, які будуть мати вигідні умови для туроператора.

Щодо якості співробітників, то персонал ТОВ «7 меридіан» - це кваліфіковані працівники, які і є головним ресурсом, від якого багато в чому залежать результати діяльності туристичного оператора. Тому важливо розглянути ефективність кадрового менеджменту у компанії «7 меридіан» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Ефективність кадрового менеджменту у ТОВ «7 меридіан»

Показник	Формула розрахунку	Роки		Абсолютна зміна
		2016	2017	
Середні витрати на кадрові заходи в розрахунку на одного робітника	$C_i = Z_o / K_k$	300,0	200,0	-100,00
Рівень укомплектованості кадрами	$U_k = \frac{Чф}{Чш}$	0,95	0,98	+0,03
Продуктивні витрати до тривалості робочого часу	$I_t = Z_t / P_v$	115,0	103,0	-12
Трудомісткість робіт із функції управління	$T_n = S \sum_{i=1}^n P_i$	11,0	7,0	-4,00

Судячи з розрахунку в таблиці 2.7, видно, що витрати на кадрові заходи у 2017 році зменшились, через те, що рівень укомплектованості зріс. Рівень укомплектованості кадрами показує, ефективність процедур набору персоналу. Інтенсивність праці на підприємстві «7 меридіан» показує, що розмір трудових витрат у 2017 році зменшилися на 12 грн., які витрачаються на виробництво і

реалізацію туристичного продукту в одиницю робочого часу.

Для аналізу показників ефективності використання трудових ресурсів і раціональність їх використання на туристичному підприємстві, тобто загальну міру ефективності трудових ресурсів підприємства проведено аналіз плинності кадрів, вибуття кадрів, коефіцієнт прийому кадрів, фонд робочого часу, осіб/день (табл. 2.8)

Таблиця 2.8

Аналіз показників руху кадрів ТОВ «7 меридіан»

Показник	Формула розрахунку	Роки		Абсолютна зміна
		2016	2017	
Плинність кадрів, %	$K_{тек} = \frac{Ч_{ув}}{Ч} \cdot 100\%$,	15	10	-5
Вибуття кадрів, %	$K_{выб} = \frac{Ч_{выб}}{Ч} \cdot 100\%$,	30	10	-20
Коефіцієнт прийому кадрів, %	$K_n = \frac{Ч_n}{Ч} \cdot 100\%$,	45	20	-15
Фонд робочого часу, осіб/день	$\Phi_{рв} = Ч \cdot РВ$,	3300	2420	-880

Розрахувавши показники ефективності використання трудових ресурсів, видно, що в 2017 році вони зменшилися, тобто це говорить про стабільність працівників підприємства. Якщо плинність кадрів низька, то це означає про більш ефективну діяльність туристичного підприємства.

Судячи з таблиці 2.8 на туристичному підприємстві у період з 2015 по 2017 роки наявне доволі ефективне використання трудових ресурсів, показники продуктивності праці з кожним роком зростали, але в 2017 році зменшилися на 1,3 тис.грн./ особу. Трудомісткість підприємства на 2017 рік зменшилася на 4%. Туристичний оператор забезпечений кваліфікованими кадрами: персонал має вищу спеціальну освіту, а також проходить підвищення кваліфікації. Система оплати праці персоналу являє собою фіксований оклад.

Отже, для того щоб оцінити використання трудових ресурсів на підприємстві, був проведений аналіз, який представлений в табл. 2.9.

Оцінка використання трудових ресурсів ТОВ «7 меридіан» у 2015-2017 рр.

Показники	Фактичні значення			Відхилення, (+/-)	
	2015	2016	2017	16/15	17/16
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	18	15	14	-3,0	-1,0
Дохід від реалізації послуг, тис.грн	920,0	860,0	785,3	-60	-74,7
Кількість обслугованих туристів, осіб	1127,0	1098,0	1065,0	-37	-33
Продуктивність праці в вартісному виразі, тис.грн. / особу	51,1	57,3	56	6,2	-1,3
Продуктивність праці в натуральному виразі, турів / особу	62,61	73,20	76,07	+10,59	+2,87

Кожен із працівників підприємства має свій напрямок діяльності, які розподілені між ними. Повноваження також поділяються за специфікою роботи, стажем та відповідальністю. З метою покращення обслуговування туристів, за менеджером закріплюються певні країни на яких він спеціалізується. Менеджери володіють вичерпною інформацією по своїх напрямках. Вони відвідують ці країни, тому з власного досвіду можуть порадишити клієнтам, де краще відпочити.

Для визначення потенціалу впровадження самоменеджменту, перш за все, потрібно розглянути трудовий потенціал туристичного підприємства (табл. 2.10), адже він є основним ресурсом самоменеджменту.

Таблиця 2.10

**Характеристика трудового потенціалу туристичного підприємства
ТОВ «7 меридіан»**

№ з/п	Посада	ПІБ робітника	Вік, років	Стаж роботи в туризмі, років	Освіта	Стать
1	3		4	5	6	7
Показники за 2015 рік						
1	Менеджер з туризму	Кузьміна О.	25	3	Вища	Жіноча
2	Менеджер з туризму	Сергеев К.	28	4	Вища	Чоловіча
3	Менеджер з туризму	Кравець Н.	22	1	Вища	Жіноча
4	Менеджер з туризму	Романчук Е.	27	4	Вища	Чоловіча
5	Менеджер з туризму	Борисенко О.	27	5	Вища	Жіноча
6	Менеджер з туризму	Поліщук С.	30	7	Вища	Чоловіча
7	Менеджер з бронювання	Колесник К.	25	3	Вища	Жіноча
8	Менеджер з бронювання	Солоденюк Р.	32	6	Вища	Жіноча
9	Бухгалтер	.Буряк Д.	31	8	Вища	Жіноча
10	Касир	Тарасова М.	25	3	Вища	Жіноча
11	Юрист	Бойко Д.	35	10	Вища	Чоловіча
12	Менеджер по роботі з агентами	Аксьонова А.	33	7	Вища	Жіноча
13	Менеджер по роботі з агентами	Возьнюк Є.	28	3	Вища	Жіноча
14	Менеджер по роботі з агентами	Краснов Є.	29	5	Вища	Чоловіча
15	Охоронець	Приходько Ю.	48	11	Середн я	Чоловіча
16	Прибиральниця	Дмитрова Л.	37	3	Середн я	Жіноча
17	Директор	Швіндт С.Е.	39	15	Вища	Чоловіча
Показники за 2016 рік						
1	Менеджер з туризму	Кузьміна О	26	4	Вища	Жіноча
2	Менеджер з туризму	Сергеев К.	29	5	Вища	Чоловіча
3	Менеджер з туризму	Кравець Н.	23	2	Вища	Жіноча
4	Менеджер з туризму	Романчук Е.	28	5	Вища	Чоловіча
5	Менеджер з туризму	Борисенко О.	28	6	Вища	Жіноча
6	Менеджер з туризму	Поліщук С.	31	8	Вища	Чоловіча
7	Менеджер з бронювання	Солоденюк Р.	33	7	Вища	Жіноча
8	Менеджер з бронювання	Демченко В.	25	2	Вища	Жіноча
9	Бухгалтер	Буряк Д.	32	9	Вища	Жіноча
10	Касир	Тарасова М.	26	4	Вища	Жіноча

Закінчення табл. 2.10

№ з/п	Посада	ПІБ робітника	Вік, років	Стаж роботи в туризмі, років	Освіта	Стать
11	Юрист	.Бойко Д	38	11	Вища	Чоловіча
12	Менеджер по роботі з агентами	Аксьонова А.	34	8	Вища	Жіноча
13	Охоронець	Приходько Ю.	49	12	Середн я	Чоловіча
14	Прибиральниця	Стецюк Н.	51	7	Середн я	Жіноча
15	Директор	Швіндт С.Е.	40	16	Вища	Чоловіча
Показники за 2017 рік						
1	Менеджер з туризму	Кузьміна О.	27	5	Вища	Жіноча
2	Менеджер з туризму	Сергеев К.	30	6	Вища	Чоловіча
3	Менеджер з туризму	Довгань Л.	25	2	Вища	Жіноча
4	Менеджер з туризму	Романчук Е.	29	6	Вища	Чоловіча
5	Менеджер з туризму	Борисенко О.	29	7	Вища	Жіноча
6	Менеджер з бронювання	Солоденюк Р.	34	8	Вища	Жіноча
7	Менеджер з бронювання	Демченко В.	26	3	Вища	Жіноча
8	Бухгалтер	Буряк Д.	33	10	Вища	Жіноча
9	Касир	Тарасова М.	27	5	Вища	Жіноча
10	Юрист	.Бойко Д	39	12	Вища	Чоловіча
11	Менеджер по роботі з агентами	Аксьонова А.	35	9	Вища	Жіноча
12	Охоронець	Приходько Ю.	50	13	Середн я	Чоловіча
13	Прибиральниця	Стецюк Н.	52	8	Середн я	Жіноча
14	Директор	Швіндт С.Е.	41	17	Вища	Чоловіча

Аналізуючи таблицю 2.10 робимо висновок, що трудовий потенціал змінювався протягом усіх трьох років. У 2015 році трудовий потенціал зменшився на 3 чоловіка, якщо порівняти з 2016 р., а 2017 році зменшився ще на одного працівника.

Проведемо аналіз та оцінку трудового потенціалу туристичного підприємства ТОВ «7 меридіан» за статтю, віком, якістю підготовки, структурою кадрів, стажем роботи в туризмі за 2015 - 2017 роки (табл..2.11.).

**Структура трудового потенціалу туристичного підприємства ТОВ
«7 меридіан» за різними характеристиками**

Характеристика	2015 рік		2016 рік		2017 рік	
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%
Структура трудового потенціалу за статтю						
Ч	7	41	6	40	5	36
Ж	10	59	9	60	9	64
Разом	17	100	15	100	14	100
Структура трудового потенціалу за віком						
До 35	14	82	11	73	10	71
35-45	2	12	2	13,5	2	14,5
Від 45	1	6	2	13,5	2	14,5
Разом	17	100	15	100	14	100
Структура трудового потенціалу за якістю підготовки						
Вища	15	88	13	86	12	86
Середня	2	12	2	14	2	14
Разом	17	100	15	100	14	100,0
Структура трудового потенціалу за категорією кадрів						
Керівник	1	6	1	6,5	1	7
Спеціаліст	14	82	12	80	11	78
Технічний персонал	2	12	2	13,5	2	15
Разом	17	100	15	100	14	100
Структура трудового потенціалу за стажем роботи в туризмі						
До 5	8	47	4	27	2	14
5-10	6	35	8	53	8	57
Від 10	3	18	3	20	4	29
Разом	17	100	15	100	14	100

З таблиці 2.11 видно, що у 2015 році у порівнянні з 2017 роком структура персоналу за якістю підготовки змінилася не значно. Це свідчить про відсутність плинності кадрів на підприємстві на туристичному підприємстві «7 меридіан». Таким чином, бачимо, що в туризмі в 2017 році працює 2 особи менше 5 років, 8 осіб від 5 до 10 років і від 10 років – 4 особи. У порівнянні із 2015 роком структура трудового потенціалу підприємства за стажем роботи змінилася, кількість осіб із стажем роботи до 5 років знизилася 33% .

Чисельність персоналу управління може бути аналітично обґрунтована виходячи з запроектованого складу й обсягу робіт або укрупнено визначена по

нормативах чисельності і нормам керованості. При цьому варто враховувати той факт, що найбільшу продуктивність забезпечують робітники визначеної вікової групи і тому трудовий потенціал фірми деякою мірою залежить від того, який питома вага таких робітників у загальній їхній чисельності. На підставі цих розрахунків можна судити про те, наскільки привабливо підприємство для робітників, що забезпечують високу продуктивність праці. З урахуванням цього визначення необхідної чисельності, що прямо позначається на ефективності управлінської праці, складається, по істоті, з інвентаризації, раціоналізації і регламентації трудових процесів по здійсненню управлінських функцій. Звідси випливає, що ефективність діяльності фірми у відношенні менеджменту персоналом досягається:

- правильним підбором персоналу
- низькою плинністю кадрів;
- методами оплати, стимулювання праці
- трудового колективу; притягненням співробітників до управління.

Оцінимо ступінь досягнення цілей ТОВ «7 меридіан» та розрахуємо його ефективність (табл..2.12). Ступінь досягнення цілей – це співвідношення між їх фактичним і нормативним рівнем. Оцінюється в балах від 1 до 5.

Таблиця 2.12

Оцінка ступеня досягнення цілей ТОВ «7 меридіан»

Цілі	Оцінка ступеня в балах (1-5)
1. Зростання прибутку, надання туристичних послуг	3
2. Ефективна робота всіх систем менеджменту	4
3. Розширення ринку збуту, конкурентоспроможність	3
4. Відсутність плинності кадрів, підвищення зарплати, підвищення кваліфікації працівників, підвищення трудоспроможності персоналу	3
5. Підвищення фінансової стійкості, рентабельності	3
6. Розширення напрямків для туризму, залучення новими партнерами	3
7. Забезпечення безпеки	4
Загальна оцінка	23

Таблиця 2.12 показує, що ступінь досягнення цілей на підприємстві оцінюється в 23 балів (максимальна підсумкова оцінка – 35). Це середній показник і свідчить він про те, що підприємство має всі можливості для досягнення поставленої цілей у найближчі строки.

Також розрахуємо наш ступінь досягнення цілей у відсотковому співвідношенні.

$$\text{Єк} = (\text{Оп}/\text{Омах},) * 100\%$$

де Єк - ефективність організації керування.

Оп - підсумкова оцінка.

Омах - максимально можлива підсумкова оцінка.

Отже, коефіцієнт досягнення цілей у процентному співвідношенні буде дорівнюватися:

$$\text{Єк} = (23/35) * 100\% = 65,7\%$$

Ефективність організації керування на туристичному підприємстві дорівнює приблизно 68 відсотків, це значення вважається доволі високим та перспективним для підприємства.

Висновки до розділу 2

Туристичний оператор «7 меридіан» був заснований в 2008 році. Спеціалізується на екзотичних турах у різні країни світу. Основним завданням туристичного оператора є: вивчення потреб туристів; складання маршрутів та програм обслуговування; реалізацію турів; забезпечення безпеки, розвиток персоналу.

На підприємстві в даний момент працює 14 чоловік, розподілених на 3 відділи. Компанія використовує демократичний стиль керівництва і дивізіональну організаційну структуру. За даними дослідження в період з 2015 до 2017 року, всі показники зменшилися. Сума витрат скорочувалася з кожним

роком, що пов'язано з закриттям певних напрямків для відпочинку та скороченням штату працівників. Також зменшилася і сума прибутку, адже кількість обслуговуваних туристів скоротилася. На туристичному підприємстві застосовуються бухгалтерсько-фінансові, контрактно-юридичні, поточні документи. Сам офіс обладнаний всіма технічними засобами, канцелярськими товарами, розмножувальною технікою тощо. Туристичний оператор забезпечений кваліфікованими кадрами: весь персонал має вищу спеціальну освіту, а також проходить підвищення кваліфікації.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА «7 МЕРИДІАН», М. КИЇВ ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ

3.1. Розробки стратегії щодо удосконалення праці менеджера туристичного оператора «7 меридіан»

Як показали дослідження, складність і змістовність управлінських функцій, специфіка управлінської праці, обумовлюють вимоги, що ставляться до сучасних менеджерів. У численних соціологічних дослідженнях наводяться різні набори якостей, необхідних менеджерам, з поміж яких можна сформулювати визначення ефективного управління, яке потребує наявності у менеджерів таких навичок і здібностей:

- уміння управляти собою.
- наявність чітких особистих цінностей.
- здатність встановлювати чіткі особисті цілі.
- здатність до постійного особистого саморозвитку.
- навички вирішувати проблеми.
- творчість та здатність до інновацій.
- здатність впливати на оточуючих.
- здатність керувати.
- уміння навчатися і розвиватися
- здатність формувати і розвивати ефективні робочі групи.

Беручи до уваги перелічену низку якостей потрібно зазначити, що для забезпечення їх виконання необхідною є ефективна організації праці менеджера, яка справляє великий вплив на продуктивність діяльності персоналу, а також на ефективність діяльності підприємства в цілому.

Організація праці менеджера - використання ефективної системи прийомів і методів особистої роботи на базі раціональної організації робочого місця, створення оптимальних умов праці та відпочинку, планування робочого

дня та ліквідації нерациональних етапів виконання робіт та операцій. На організацію праці менеджера впливають: стиль роботи, що використовуються форми і методи управління колективом, рівень керівництва, технічне оснащення робочого місця та інші фактори.

Отже, ефективність роботи підприємства багато в чому визначається ефективністю повсякденної роботи менеджера. У свою чергу ефективність його діяльності забезпечується раціональною організацією праці .

Організація процесів праці менеджера включає проектування і впровадження раціональних систем і методів виконання покладених на нього функцій з урахуванням застосування необхідних технічних засобів і припускає певний ступінь регламентації праці за змістом і часом. Це забезпечує необхідний порядок і організованість при виконанні менеджером посадових обов'язків, при прийнятті та реалізації управлінських рішень.

Для того щоб удосконалити працю менеджера підприємства «7 меридіан» потрібно дотримувати наступних принципів роботи:

1. Виявлення активності.

Положення про активізацію діючого суб'єкта (мабуть, найбільш важливе положення всієї теорії ефективно організації діяльності) полягає у прагненні вести себе активно, як можна більш енергійно. А це означає: використовувати всю енергію, необхідну для виконання завдань; не економити довільних імпульсів; якомога більше напружувати увагу; залучати в рух залежні від нас органи, інструменти і т. д.; надавати механізмам всю необхідну свободу руху і в найбільш повному обсязі користуватися нею; не дозволяти залежним від нас процесам протікати без нашого керівництва, розвивати ініціативу.

2. Виконання в першу чергу найважливішої роботи.

Насамперед, у процесі трудової діяльності менеджер повинен орієнтуватися на виконання самої важливої роботи і використовуйте свій час найбільш продуктивно для вирішення дійсно важливих завдань. Для цього рекомендується визначати ті види робіт, які менеджер виконує найкраще, і планувати їх на найменш продуктивний час дня, залишивши дійсно

продуктивний час на вирішення завдань більш трудомістких і складних. У своїй трудовій діяльності менеджер повинен враховувати наступне: у кожную роботу необхідно входити поступово і систематично збільшувати свої зусилля. Обумовлюється це тим, що успіх розумової праці може бути забезпечений лише тоді, коли працівник поступово включається в нього, а не напружує з самого початку всі свої сили. Умовою високої продуктивності є рівномірна і ритмічна робота.

3. Складання бюджету часу.

Складання реального бюджету продуктивного робочого часу менеджера - необхідний елемент плану розумного його використання, який передбачав би додаткові цілі на випадок дострокового виконання або зриву спочатку запланованих робіт. При цьому необхідно враховувати, що ефективна праця менеджера вимагає чіткої системи організації і планування роботи, розподілу її в часі і ясного уявлення про цілі, які повинні бути досягнуті в процесі роботи колективу і особисто менеджера.

4. Гнучке планування часу.

Користуючись цим принципом, необхідно прагнути до того, щоб певні моменти щоденної програми менеджера були внесені до розпорядку дня. Такі моменти залежать від специфіки роботи менеджера. Однак при плануванні завдань, що вирішуються безпосередньо менеджером і членами колективу, не слід строго регламентувати виконуваними ними роботи. Необхідно чекати від членів колективу досягнення поставленої мети, не обмежуючи регламентом способу досягнення цієї мети. У цьому випадку спосіб виконання завдань залишиться повністю у власній компетенції виконавця, що з'явиться в деякій мірі умовою розвитку її творчих здібностей.

5. Мінімізація інтервенції.

Мінімізація інтервенції (втручання), як один з напрямків економізації дій та їх подальшого вдосконалення, обумовлена необхідністю зняття напруги організаторської діяльності менеджера, що виражається в постійному інтенсивному і напруженому впливі на працівників у вигляді наказів, що

викликають високий ступінь напруженості і нервозності у взаєминах. Вона передбачає необхідність розвитку взаємодії окремих працівників, пов'язаних єдиним предметом праці, взаємодопомоги та товариського співробітництва.

6. Обмеження кількості рішень.

Менеджер повинен обмежувати кількість рішень виходячи з практичного аналізу, для чого повинен вивчати і аналізувати свої робочі звички, прийоми і встановлювати витрати часу по них. Це дозволить менеджеру розкрити серйозні упущення у використанні свого часу у зовсім несподіваних місцях. Потрібно відбирати прийняті, але як виявляється згодом непотрібні рішення, встановлювати витрати часу на осмислення фактів непотрібних у роботі, відбирати передчасні і непродумані рішення. Виконуючи цю роботу, потрібно враховувати, що багато менеджерів, намагаючись підчас довести свою здатність швидко все вирішувати і робити, часто відволікаються від виконання своїх обов'язків для вирішення будь-яких інших питань, які не відносяться до основної проблеми на даний момент.

Отже, задля ефективної організації праці менеджера на туристичному підприємстві потрібно дотримуватися наступних принципів самоменеджменту та основних вимог до роботи у команді:

- визначення пріоритетності виконання планових завдань;
- самоменеджмент стосується не лише організації робочого часу, а й обстановки робочого місця, спілкування з колегами по роботі тощо, тому доцільно буде провести аналіз всіх факторів, які впливають на роботу менеджера;
- менеджер має використовувати методи гнучкого планування без жорстких параметрів часу, орієнтуватися, реагувати на зміну ситуацій і не заганяти себе в жорсткі рамки плану;
- менеджер має вміти збалансувати як роботу за планом, так і спонтанність при наявності якихось збоїв у запланованому;
- менеджеру обов'язково потрібно розробити ідеальне співвідношення між роботою та відпочинком, для цього всі однотипні справи слід

скомпонувати в загальні блоки діяльності.

- успішний самоменеджмент передбачає дотримання порядку, тобто визначення для кожної речі свого місця;
- за рахунок самоменеджменту можливо досягти більш швидкої та продуктивної роботи, скоротити витрати часу на непотрібні і зайві операції, покращити мікроклімат у колективі тощо;
- в умовах функціонування підприємств потрібно значну увагу приділяти менталітету працівників, тобто використовувати жорсткий контроль за дотриманням прийнятих положень самоменеджменту.

Також для важливим етапом для ефективної роботи є коучинг керівництва та колективу. Цей вид стрес-менеджменту полягає в консультаційній діяльності, яка направлена на вирішення проблеми клієнта. Роль коучингу полягає в тому, щоб надати допомогу керівникові, відобразити всі плюси та мінуси управлінських рішень, допомогти впровадити заплановані стратегії та організувати правильний розвиток підприємства.

Коучинг показує діяльність підприємства з нової точки зору, тобто з точки коуча, який надає оцінку підприємству, правильності його діяльності, оцінює ефективність роботи колективу тощо.

Коучинг дозволяє розвинути такі навички:

- управління своїм часом і часом підлеглих;
- міжособистісні комунікації;
- самопрезентацію і публічні виступи;
- успішне ведення переговорів з діловими партнерами;
- запобігання конфліктів з партнерами по бізнесу;
- проведення нарад;
- делегування повноважень;
- лідерство і побудову своєї команди.

Перш за все коучинг потрібен для керівника, а вже потім для підлеглих.

Тому для удосконалення праці менеджера, директор ТОВ «7 меридіан» повинен переглянути свій власний час, а потім вже час підлеглих. Також це

стосується і роботи, яку виконують менеджери та керівник. Потім потрібно правильно розподілити робочий час кожного відділу та створити оптимальні, зручні, без стресові умови роботи для колективу.

3.2. Заходи щодо впровадження самоменеджменту на туристичному підприємстві «7 меридіан»

Для впровадження само менеджменту та покращення ефективності роботи менеджера на підприємстві «7 меридіан» потрібно розробити:

1. Регламентацію праці. Це означає встановлення і суворе дотримання певних правил, інструкцій, нормативів, заснованих на об'єктивних закономірностях, властивих нормам організації праці. Від використовуваних методів і організації праці менеджера багато в чому залежить успіх всієї роботи з удосконалення управління.
2. Планування часу та розробка розпорядку дня.
3. Інноваційність дій менеджера і бізнесмена, тобто у перетворенні їх дій в більш економні або більш продуктивні, надзвичайно велике значення має набуття ними навичок з раціональної організації праці.
4. Проведення тренінгів для працівників, щодо управління часом (тайм-менеджмент) та коучинг.
5. Дотримання концепції «Управління цілями»

Найкращим способом для впровадження самоменеджменту на підприємство «7 меридіан» це проведення тренінгів. Тренінг – це активна форма навчання, спрямована на отримання практичного досвіду, зворотного зв'язку, використання нових моделей поведінки в безпечній атмосфері. Завдяки цьому за порівняно невеликий відрізок часу можна досягти дуже високих результатів.

Тому проаналізувавши ринок київських тренінгових центрів. Ми представили ті центри, які спеціалізуються саме на самоменеджменті. Вони представлені у табл. 3.1

Таблиця 3.1

Характеристика тренінгових центрів м. Києва

Назва центру	“VEDA”	Business Party	Professional Trainings	Укртренинг
Назва Параметру				
Назва тренінгу	SELFMADEMAN: самоменеджмент та самомотивація	Управління часом, кар'єрою і впевненістю в собі	Тайм-менеджмент і цілепокладання	Тайм-менеджмент: інструменти управління часом
Програма тренінгу	<ul style="list-style-type: none"> -Інструменти розвитку волі. -Методи створення і підтримки настрою на результат. -Залучення до реалізації своїх завдань наставників і "провідників". -Секрети самодисципліни та самоорганізації. -Сучасні мобільні додатки для самоорганізації. -Класична формула змін. -Унікальний "метод рубежів", що забезпечує стійке просування до мети. 	<ul style="list-style-type: none"> Дати усвідомлення можливостей збільшення ресурсу часу. - Надати "інструментарій" для ефективного планування часу. - Дати можливість проаналізувати причини неефективного використання часу і знайти способи їх усунення. - Навчити планувати час у стресовій ситуації. - Сформувати асоційовану зв'язок між цілями компанії та індивідуальними цілями як один з ресурсів управління власною кар'єрою. - Збільшити потенціал впевненості в собі і в своїх можливостях. 	<ul style="list-style-type: none"> - Формування навичок в постановці своїх істинних цілей, усвідомленості; - Ефективне управління власним часом в особистому та професійному діяльності 	<ul style="list-style-type: none"> - Час як ресурс. Особливості сприйняття часу. - Діагностика проблем, пов'язаних з організацією управління часом - Планування та постановка цілей. - Визначення пріоритетів в діяльності. - Баланс часу важливого і термінового -Вибір відповідних інструментів і методів тайм-менеджменту
Місце проведення	Вул.. Госпітальна 12 Президент готель	Вул. Старокиївська 10Г	Вул.. Сверстюка Є. 11	Вул. Шота Руставелі 31б, оф. 17
Час для проведення тренінгу.	1 день	6 годин	8 годин	8 годин
Вартість, грн./люд.	7000	1750	2500	.2240

Проаналізувавши табл. 3.1, можна зробити висновок, що найкраще підходить для підприємства «Укртренинг» Тайм-менеджмент: дієві інструменти управління часом. Цей тренінг розрахований саме на менеджерів і є найбільш інформативним для працівників. В ньому розглядаються всі можливі принципи самоменеджменту та методи управління часом. Тренінг також підходить і для директора підприємства.

Цей тренінг допоможе працівникам організувати свій час, правильно розставляти пріоритети у виконанні завдань, і таким чином навчить заощаджувати свій час.

За часом він має загальну тривалість 8 годин. Тому доцільним буде розділити співробітників на групи та проводити тренінги в декілька етапів. Також, «Укртренинг» найсприятливіший по ціновій політиці і має систему знижок для менеджерів підприємств.

Важливим чинником для впровадження самоменеджменту є регламентація праці та розпорядок дня. Менеджер повинен навчитися планувати свій робочий та неробочий час. Це робиться для того, щоб правильно використовувати свій ресурс та досягати поставлених цілей.

У таблиці 3.2 представлені правила планування часу.

Таблиця 3.2

Основні правила планування часу

№	Сутність правила	Характеристика правила
1.	Співвідношення (60:40)	Краще всього скласти план лише на 60 % від робочого дня. Події, які важко передбачити, відволікаючі моменти не можуть бути заплановані цілком без залишку.
2.	Розподіл завдань	Доцільно розділити їх на довго - , середньо- і короткострокові завдання, встановити їх пріоритетність і діяти відповідно до неї.
3.	Доведення завдань до кінця (завершення)	Всі завдання потрібно послідовно доводити до кінця. Не залишати на наступний день справу, яку розпочали сьогодні. Тому якщо ця справа не термінова, то краще її не починати взагалі, а перенести на більш підходящий час.
4.	Реалістичне планування.	Тобто планувати потрібно тільки такий обсяг завдань, з яким менеджер реально може впоратися.

№	Сутність правила	Характеристика правила
5.	Зменшення «пожирачів часу»	Намагатися звести до мінімуму всі пожирачі часу, тобто пиття кави по 5 разів на день, або вихід на перекур занадто часто. Ці дії відволікають та вибивають з графіку роботи.
7.	Встановлення тимчасових норм	Досвід показує, що на роботу, як правило, витрачається стільки часу, скільки його є в розпорядженні. Тому слід задавати точні часові норми, передбачати в плані рівно стільки часу на ту чи іншу справу, скільки воно дійсно вимагає.
8.	Термін виконання	Щоб уникнути зволікання і відкладання справ, варто встановлювати точні терміни виконання для всіх видів діяльності.
9.	Розробка нового плану	План потрібно постійно переробляти та корегувати, адже із появою нових справ плани можуть змінюватися
10.	Узгодження часових планів	Щоб успішніше запроваджувати свої плани в життя, менеджеру необхідно погоджувати їх з планами інших людей

Отже, при плануванні свого робочого дня слід враховувати ці правила, вони допоможуть розподілити всі поставлені завдання і зробити день продуктивним.

Для досягнення поставлених цілей підприємства існує концепція «Управління за цілями», ця концепція допоможе співробітникам та керівнику правильно поставити цілі та розробити заходи для їх досягнення.

Процес управління за цілями складається з чотирьох взаємозалежних етапів:

1. Розробка чітких, коротких формулювань цілей.
2. Розробка реалістичних планів їх досягнення.
3. Систематичний контроль, вимірювання й оцінка роботи і результатів.
4. Корегуючи міри для досягнення запланованих результатів.

Перший етап - розробка цілей. Після розробки вищим керівництвом довгострокових і короткострокових цілей для організації і для себе індивідуально, ці цілі формулюються для робітників наступного нижчого рівня

по ланцюгу команд. Коли здійснюється процес розробки цілей, необхідний двосторонній обмін інформацією, щоб забезпечити розуміння кожною людиною його конкретних цілей. Крім виявлення очікуваних результатів роботи, двосторонній обмін інформацією дозволяє підлеглим повідомити керівникам, що вони потребують для досягнення встановлених цілей.

Другим етапом процесу управління за цілями являється планування дій.

Етап планування дій розбивається на шість стадій:

1. Визначення основних задач і заходів, необхідних для досягнення цілей.
2. Встановлення взаємозв'язків, які мають визначаюче значення, між основними видами діяльності. Це, по суті, пов'язано з вивченням операцій с загальних позицій та створенням календарного плану їх виконання в потрібній послідовності.
3. Уточнення ролей й взаємозв'язків та делегування відповідних повноважень для виконання кожного виду діяльності.
4. Оцінка витрат часу для кожної основної операції.
5. Визначення ресурсів, необхідних для кожної операції. Суттєве значення для керівництва має визначення витрат на досягнення цілей до початку практичної реалізації плану. Потреби в ресурсах звичайно визначаються і розподіляються за допомогою укладання бюджету.
6. Перевірка строків і корегування планів дій. Після обговорень з підлеглими й іншими керівниками часто необхідно корегувати план дій так, щоб зробити його більш реалістичним. Строки закінчення робіт можуть бути перенесені, ресурси збільшені або зменшені, графіки завдань переглянуті.

Етап перевірки і оцінки настає після закінчення встановленого періоду часу. Його задачею являється визначення рівня досягнення цілей. Виявлення проблем, визначення причин цих проблем, виявлення індивідуальних потреб й винагорода за ефективну працю.

3.3 Обґрунтування впровадження запропонованих заходів на туристичному підприємстві «7 меридіан»

Ціль запропонованих заходів на туристичному підприємстві 7 меридіан – це правильний розподіл робочого часу співробітників для підвищення ефективності роботи підприємства. Час – це обмежений ресурс. Саме час спонукає нас до досягнення мети. Тому правильний розподіл цього ресурсу буде давати найбільшу ефективність від праці менеджерів. Щоб розрахувати економічну ефективність від економії робочого часу спочатку розглянемо фотокартку робочого часу менеджера відділу туризму та менеджера відділу роботи з клієнтами туристичного підприємства «7 меридіан», які зображені в таблиці 3.3 та 3.4 виявимо наслідки впровадженої системи, які спрощують працю менеджера.

Таблиця 3.3

Фотокартка робочого часу менеджера відділу туризму ТОВ «7 меридіан»

Час	Дії менеджера	Тривалість, хвилини
9:00-9:10	Підготовка робочого місця	10
9:10-10:00	Перевірка заявок від клієнтів, партнерів, агентів	50
10:00-10:45	Робота з агентським відділом, відділом обслуговування клієнтів	45
10:45-11:30	Моніторинг цін	40
12:10-12:50	Робота з постачальниками	40
12:50-12:10	Контроль розрахунків з постачальниками та підрядниками	20
12:10-12:50	Планування продаж	40
12:50-13:30	Перерва	40
13:30-15:30	Формування туристичних пакетів/послуг	120
15:30-17:00	Розробка проектів фінансових планів, бюджетів грошових коштів для розвитку туристичного підприємства	90
17:00-17:45	Аудит	45
17:45-18:45	Підведення підсумків, складання звітності	60
18:45-19:00	Складання планів на наступний день. Кінець робочого дня	15

За даними таблиці 3.3, видно, що у менеджера відділу туризму робочий час розподілений не раціонально і тому робота відділу не може бути максимально ефективною.

Таблиця 3.4

**Фотокартка робочого часу менеджера відділу роботи з клієнтами
підприємства ТОВ «7 меридіан»**

Час	Дії менеджера	Тривалість, хвилини
9:00-9:15	Підготовка робочого місця	15
9:15-10:00	Перевірка заявок від клієнтів, партнерів, відділу туризму	45
10:00-10:20	Робота з відділом туризму	20
10:20-10:30	Моніторинг цін	10
10:30-14:00	Обслуговування клієнтів	210
14:00-14:30	Перерва	30
14:30-14:50	Робота зі страховими компаніями	20
14:50-15:10	Робота з візовим центром	20
15:10-18:10	Обслуговування клієнтів	180
18:10-18:50	Оформлення та перевірка заявок від клієнтів	40
18:50-19:20	Підведення підсумків, складання звітності	30
19:20-19:30	Складання планів на наступний день. Кінець робочого дня	10

Таблиця 3.4 показує, що менеджери відділу кожен день переpracьовують на пів години довше, тобто час розподілений так, що співробітники не встигають виконати поставлені завдання до кінця робочого дня.

Працюючи з запропонованою системою самоменеджменту на туристичному підприємстві «7 меридіан» менеджер зможе економити свій час. Техніка планування часу дає можливість працівникам правильно розподілити свій робочий час, а не витратити його марно.

В табл. 3.5 та 3.6 представлений графік робочого дня, в якому у працівників може звільнитися деякий час після регламентації праці та запропонованих методів планування роботи на підприємстві.

Таблиця 3.5

**Фотокартка робочого часу менеджера відділу туризму туристичного
підприємства «7 меридіан» після впровадження самоменеджменту**

Час	Дії менеджера	Тривалість, хвилини
9:00-9:10	Підготовка робочого місця	10
9:10-09:50	Перевірка заявок від клієнтів, партнерів, агентів	40
09:50-10:20	Робота з агентським відділом, відділом обслуговування клієнтів	30
10:20-11:00	Моніторинг цін	40
11:00-11:30	Робота з постачальниками	30

Закінчення табл. 3.5

Час	Дії менеджера	Тривалість, хвилини
11:30-11:50	Контроль розрахунків з постачальниками та підрядниками	20
11:50-12:20	Планування продаж	30
12:20-12:50	Перерва	30
12:50-14:50	Формування туристичних пакетів/послуг	120
14:50-15:50	Розробка проектів фінансових планів, бюджетів грошових коштів для розвитку туристичного підприємства	60
15:50-16:30	Аудит (раз на місяць)	40
16:30-17:30	Підведення підсумків, складання звітності	60
17:45	Складання планів на наступний день. Кінець робочого дня	15

Таблиця 3.6

Фотокартка робочого часу менеджера відділу туризму туристичного підприємства «7 меридіан» після впровадження самоменеджменту

Час	Дії менеджера	Тривалість, хвилини
9:00-9:10	Підготовка робочого місяця	10
9:10-9:40	Перевірка заявок від клієнтів, партнерів, відділу туризму	30
9:40-9:55	Робота з відділом туризму	15
9:55-10:05	Моніторинг цін	10
10:05-13:35	Обслуговування клієнтів	210
13:35-14:05	Перерва	30
14:05-14:20	Робота зі страховими компаніями	15
14:20-14:35	Робота з візовим центром	15
14:35-17:35	Обслуговування клієнтів	180
17:35:18:05	Оформлення та перевірка заявок від клієнтів	30
18:05:18:45	Підведення підсумків, складання звітності	30
18:45-19:00	Складання планів на наступний день. Кінець робочого дня	15

Як ми бачимо, після проведення тренінгів з тайм-менеджменту менеджер відділу туризму став витрачати менш часу, а саме на 1 годину 15 хвилин, що складає часу від робочого дня. Подивимось як це буде відзначатися на економії заробітної плати.

При заробітній платі менеджера відділу туризму та менеджера відділу по роботі з клієнтами, яка з 01.01.2017 року складає 8500 грн. (для менеджера відділу туризму) і 7500 грн (для відділу по роботі з клієнтами) розрахуємо скільки заробляє менеджер відділу туризму за 1 годину, якщо він працює 200 годин у місяць.

$$Зг = \frac{МЗ}{Г}$$

де $Зг$ – заробітна плата за годину роботи;

$МЗ$ – заробітна плата на місяць;

$Г$ – кількість відпрацьованих годин.

$$Зг = 8500/200 = 42,5 \text{ грн.}$$

Менеджер відділу туризму заробляє за 1 годину 42,5 грн.

Після впровадження системи самоменеджменту, він зберігає 1 годину 15 хвилин робочого часу, тобто буде економити 53,1 грн в день. Всього за рік він працює 220 днів. Розрахуємо скільки грошей він економить за 1 рік:

$$Згр = Д * Зг$$

де $Згр$ – заощаджені гроші за рік;

$Д$ – кількість відпрацьованих днів;

$Зг$ – заробітна плата за годину роботи.

$$Згр = 53,1 \text{ грн} * 220 \text{ днів} = 11682 \text{ грн}$$

Тепер розрахуємо теж саме для менеджера по роботі з клієнтами:

$$Зг = 7500/200 = 37,5$$

За рік ця сума буде становити 8250 грн.

Можна зробити висновок, що запропонована система тайм-менеджменту дозволяє не тільки зберегти час менеджерів, а й заощадити кошти.

Розрахований вище показник заощаджених грошей за рік є економічним ефектом від впровадження запропонованих заходів. Отже, визначимо економічну ефективність запропонованих заходів за допомогою формули:

$$Еф = Згр - В$$

де $Еф$ – економічна ефективність від запропонованих заходів;

В – витрати на впровадження запропонованих заходів.

$$E_f = 11682 - 2240 = 9442 \text{ грн}$$

$$E_f = 8250 - 2240 = 6010 \text{ грн}$$

Розрахунки показали, що працівник відділу туризму принесе 9442 грн прибутку, а працівник відділу по роботі з клієнтами 6010 грн прибутку підприємству ТОВ «7 меридіан» за рік.

Тому можемо зробити висновок, що запропоновані заходи є доцільними та ефективними для їх впровадження на підприємстві.

Висновки до розділу 3

Для впровадження самоменеджменту та покращення ефективності роботи менеджера на підприємстві «7 меридіан» були розроблені певні заходи: по-перше, розробити регламентацію праці, по-друге запровадити планування часу та розпорядку дня і по-третє провести тренінги для персоналу, щодо самоменеджменту та організації робочого часу, а також притримуватися концепції «Управління цілями».

Для підприємства «7 меридіан» було обрано тренінг компанії «Укртренинг», який покращить ефективність роботи менеджера та навчить співробітників розподіляти робочий час правильно та з користю.

Також проведений аналіз показав, що запропонована система тайм-менеджменту дозволить зберегти менеджера, підвищити продуктивність праці та заощадити кошти підприємства. Тому, проаналізувавши всі дані, можна зробити висновок, що запропонована стратегія щодо впровадження самоменеджменту є доволі ефективною.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами дослідження в ході виконання випускної кваліфікаційної роботи можна зробити такі висновки:

1. Сутність самоменеджменту полягає у мистецтві керувати собою, своїм часом та своїм життям. Це послідовне і цілеспрямоване використання ефективних методів, прийомів і технологій самореалізації і саморозвитку свого творчого потенціалу.

2. Основною метою самоменеджменту є можливість максимального використання власних можливостей. Принципів та методів самоменеджменту існує безліч, найголовніші це планування часу, боротьба з пожирачами часу, ABC – аналіз, аналіз за принципом Ейзенхауера, Правило Парето. Ці принципи та методи дозволяють зробити робочий процес більш організованим.

3. Впровадження самоменеджменту на туристичному підприємстві необхідно розпочинати з діагностики колективу та особливостей організації, де він запроваджується. Це дозволить залучити талановитих людей, які завдяки своєму інтелекту і творчому потенціалу здатні створити умови для досягнення головної мети. Також це дасть змогу сформулювати досяжні цілі, визначити, в яких колективах і якими шляхами розвивати самоменеджмент.

4. Туристичний оператор «7 меридіан» був заснований в 2008 році і вже понад 10 років спеціалізується на турах в екзотичні країни. Такі як Домінікана, Шрі-Ланка, Тайланд, Малайзію, Мальдіви, Кенію тощо.

5. Штат підприємства складається з 14 чоловік і 3 відділів. Персонал на підприємстві кваліфікований, має спеціальну вищу освіту, щодо стажу роботи, то основу складають працівники зі стажем роботи від 5 років. Але все ж таки, при кваліфікованих працівниках доходи підприємства почали скорочуватися, у період з 2015 року по 2017 рік показники впали на 134,7 тис грн., що на 14,6% менше.

6. Офіс підприємства обладнаний всіма технічними засобами, канцелярськими товарами, розмножувальною технікою тощо.

7. Для впровадження самоменеджменту та покращення ефективності роботи менеджера на підприємстві дотримуватися такої стратегії:

- Впровадити регламентацію праці.
- Навчитися планувати свій робочий час.
- Проведення тренінгів для працівників, щодо управління часом (тайм-менеджмент).
- Коучинг
- Дотримуватися концепції «Управління цілями»

8. Щодо тренінгів, то був запропонований найвдаліший варіант для підприємства – тренінги від компанії «Укртренинг», він є доволі місткий за інформативністю, розкриває всі актуальні питання для працівників підприємства, а також має найбільш підходящу цінову політику.

9. Розрахувавши показники ефективності, можна сказати, що запропонована стратегія впровадження самоменеджменту є доволі ефективною. Після введення програми планування часу та розпорядку дня, кожен співробітник має можливість економити понад годину робочого часу, тому виходячи з цього підвищувати трудомісткість, а також заощаджувати кошти підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Карпичев В. Самоменеджмент: Введение в проблему. Проблемы теории и практики управления / В. Карпичев //научный сборник.— выпуск № 3 — 2004 — С. 103—106.
2. Зайверт Л. Ваше время — в Ваших руках (Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время): Пер. с нем. на рус. язык — М.: Экономика, 2008. — С. 18.
3. Теория и практика самоменеджмента: Навч. Посібник / Лукашевич М. П — видання 2-е., випр.— К.: МАУП, 2002. — 360 с.: ил. — Бібліогр.: с. 356—358.
4. Чкан А. С. Самоменеджмент : навчальний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» напряму підготовки «Менеджмент» / А.С. Чкан, С.В. Маркова, Н.М. Коваленко. – Запоріжжя: ЗНУ, 2014. – 84 с.
5. Управление персоналом / Энциклопедический словарь /кол. авторов; за ред. А.Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 451 с.
6. Лукашевич Н. П. Теория и практика самоменеджмента : Учеб. пособие. / Н. П. Лукашевич. – 2-е изд., испр. – К.: МАУП, 2002. – 360 с.
7. Колпаков В.М. Самоменеджмент /В.М. Колпаков // навч.посібник – К. : Персонал, 2008. – 528 с.
8. Распопов В.В. Самоменеджмент как фактор повышения эффективности менеджмента частных промышленных предприятий / В.В. Распопов // Челябинский государственный университет. Челябинск, 2002. – 193 с.
9. Токарев В.Ф. Самоменеджмент: методология и практика/В.Ф. Токарев. – Нижний Новгород : НГЛУ им. Н. А. Добролюбова, 1999. – 136 с.
10. Дороніна М.С. Самоменеджмент: сутність, умови виникнення і розвитку / М.С. Дороніна, В.І. Пересунько // Економіка і управління. – 2006. – № 4. – С. 7–12.
11. Петриков А.В. Экономика и управление // – 2006. – № 4
12. Моргенстерн Дж. Тайм-менеджмент. Искусство планирования и

управления своим временем и своей жизнью / Дж. Моргенстерн. – М. : Добрая книга, 2002. – 25 с.

13. Бишоф А. Самоменеджмент. Эффективно и рационально / Бишоф, К. Бишоф ; пер. с нем. Д.А. Пергамент ; 2-е изд., испр. – М. : Омега-Л, 2006. – 127 с.

14. Швальбе Б. Личность. Карьера. Успех: Психология бизнеса /Б. Швальбе, Х. Швальбе ; 4-е изд., пересм. и доп. – М. :Прогресс, 2003. – 240 с.

15. Штепа О. Структура та формування функції самоменеджменту / О. Штепа //– Т.15, Ч-2 – К., зб.наук. праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України, 2008. – С.436.

16. Яшкіна Н.В. Основні характеристики сучасного менеджменту / Н. В. Яшкіна // Економіка & держава. – 2010. – №7. – С.35-36.

17. Бабчинська О. І. Самоменеджмент як складова професійного розвитку персоналу [Електронний ресурс] : [Веб-сайт] / О.І. Бабчинська // Ефективна економіка. – електронні данні. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5151> (дата звернення 18.04.2018)

Назва з екрану

22. Фопель К. Психологические группы: Рабочие материалы для ведущего: практическое пособие / К. Фопель [пер. с нем.]. – М.: Генезис, 2009

23. Албасова Л.Н. Технологии эффективного менеджмента : учебно-практическое пособие / Л.Н. Албасова. – М. : «Издательство Приор», 2010. – 228 с

24. Самоменеджмент. Теорія і практика : підручник / Н.П. Лукашевич. – К. : Ника-Центр, 2009. – 344 с.

25. Менеджмент для керівників: підручник / А.М. Кредісов. – К. : Знання, 2009. – 556 с.

26. Толстікова О. В. Особливості впливу мотиваційного механізму на соціальний розвиток підприємства / О. В. Толстікова // Економіка : проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. – Вип. 203: В 4 т. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2005. – Т. 3. – С. 872 – 877.

27. Смирнова И. И. Анализ комплексной модели системы мотивации АО НКМЗ // Экономика: проблемы теории та практики: зб. наук. пр. – Вип. 223: в.3т. – Т.ІІІ. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2007. – с. 708-713.

28. Кочетков В. М. Особливості застосування інструментів мотивації в управлінні персоналом машинобудівних підприємств [Електронний ресурс] / В. М. Кочетков, І. М. Хоменко // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2013. – № 12. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2594>

29. Багирова И. Х. Социальная политика компании как инструмент мотивации персонала [Электронный ресурс] / И. Х. Багирова // Проблемы современной экономики: матер. междунар. науч. конф. (г. Челябинск, декабрь 2011 г.). – Челябинск: Два комсомольца, 2011. – С. 110-115. – Режим доступу : <http://www.moluch.ru/conf/econ/archive/12/1366/>

30. Карпичев В. Самоменеджмент (Введение в проблему) / В. Карпичев // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – Видання № 5. – С. 103–107.

31. Самоменеджмент: Методичні вказівки до вивчення дисципліни для студентів спеціальності Менеджмент /Т.Б. Немченко, Т.А. Немченко, Кіровоград, КНТУ, 2016. – 37 с.

36. Андрющенко К. А. Теоретичні аспекти самоменеджменту: умови виникнення і розвитку.[Електронний ресурс] :[Веб-сайт] / К. А. Андрющенко // Ефективна економіка. – електронні дані. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=258>

(дата звернення 18.04.2018) Назва з екрану

37. Самоменеджмент: методичні вказівки до вивчення для студентів спеціальності Менеджмент /кол. авторів; за ред. Т.Б. Немченко – Кіровоград: КНТУ, 2016. – 37 с.

38. Чернов Н. Методи тайм-менеджменту [Электронный ресурс]: [Веб-сайт] / Н. Чернов // Eventario. – Електронні дані – Режим доступу: http://www.eventario.org/news/metodi_taym-menedgmenta/ (Дата звернення 18.08.2018). – Назва з екрану

39. Усов В. Тайм-менеджмент в системе внутрифирменного обучения / Усов В., Французова С. // Менеджмент и менеджер. – 2006. – № 5. – С. 57-63.
40. Трейси Брайан. Результативный тайм-менеджмент: эффективная методика управления собственным временем/Брайан Трейси [пер. с англ.]. – М.: СмартБук, 2007. – 79 с.
41. Колесов О.С. Тайм-менеджмент – управління часом. - Т.3.- ВНАУ, 2011. – С. 61-65 (Серія: Економічні науки, Вип. 2).
42. Адаир Д.А. Искусство управлять людьми и самим собой / Адаир Д.А – М.: Изд-во Эксмо, 2006. – 656 с.
43. Майкл Мескон. Основы менеджмента / Майкл Мескон Майкл Альберт Франклин Хедоури. – перевод с англ. – 2015. – 672 с.
44. Архангельский Г.А. Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы / Архангельский Г.А. – М.: АиСТ-М, 2013. – 190 с.
45. Бабчинська О. І./ само менеджмент як засіб покращення ефективної управлінської праці туристичного підприємства [Електронний ресурс] : [Веб-сайт] / О.І. Бабчинська // Ефективна економіка. – електронні данні. – Режим доступу: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_09/119.pdf (дата звернення 18.04.2018) Назва з екрану
46. Основы менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів; за ред. А.А. Мазараки; Харків: Фоліо, 2014. – 846 с.
47. European Bank for Reconstruction and Development. Business Advisory Services (BAS) Ukraine [Electronic resource] : [Website] Electronic data. – 2018 Access mode: http://www.ebrd.com/downloads/research/factsheets/sbs/7871_BAS_Ukraine.pdf. (viewed on September 10, 2018). – Title from the screen

ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

**КРЕМЕНЕЦЬКА О.В., 2 курс (ОС «магістр») ФРГТБ КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Туристичний менеджмент»**

У статті розглянуто особливості впровадження самоменеджменту у сфері туризму. Також виявлені особливості самої індустрії туризму та розглянуто самоменеджмент як головний із інструментів мотиваційного менеджменту на підприємстві.

The article deals with the peculiarities of the introduction of self-management in the field of tourism. Also, the features of the tourism industry itself are revealed and self-management is considered as the main tool of motivational management at the enterprise.

Актуальність теми. В наш час, для покращення ефективності праці менеджерів в туристичній сфері, підприємства все частіше починають впроваджувати самоменеджмент у своїх організаціях, підвищуються вимоги до менеджерів туристичної індустрії. Тому керівники при впровадженні само менеджменту на підприємстві звертають увагу на унікальні індивідуальні здатності працівників, їхніх знань, умінь, навичок, особистісних властивостей, що виявляються в їх організаційній поведінці. Але реалізація індивідуальних властивостей працівників і його компетенцій може відбуватися по-різному у залежності від обставин, що склалися у підприємстві.

Розвиток особистості працівників заснований на тому, що люди з високим рівнем особистої майстерності домагаються вищих результатів. Керівники підприємства повинні усвідомлювати, що співробітники є важливим інструментом в конкурентній боротьбі туристичного підприємства на ринку. Розвиток та посилення конкурентних позицій підприємства на ринку є неможливим без розвитку персоналу. Саме від прояву в кожному працівникові, нестандартності, результативності, ефективності та інноваційності його дій залежить кінцевий результат діяльності підприємства.

Тому самоменеджмент і є послідовним, цілеспрямованим використанням фахівцем випробуваних методів і практичних прийомів роботи у повсякденній діяльності для підвищення ефективності виконуваних процедур і операцій, досягнення намічених цілей.

Аналіз досліджень і публікацій. Основу для впровадження самоменеджменту на рівні підприємства створюють наукові праці зарубіжних та вітчизняних вчених Н. Лукашевича, Л. Зайверта, В. Андрєєва, М. Вудкока, Д. Френсіса, А. Хроленка, М. Шаповала, Г. Бондаренка, М. Босовської та інші. Для формування цілісної системи самоменеджменту в роботі туристичного менеджера є потреба суттєвої зміни саме технологій управління персоналом. Це зумовлено тим, що персонал, в наш час, виконує все більше завдань та приймає участь у різноманітних процесах підприємства, що в деяких випадках перевищує здатність менеджерів раціонально використовувати свій час та організовувати свою роботу, також важливим чинником є і зростаюча конкурентна боротьба на ринку у сфері туризму. Таким чином, і виникає потреба у впровадженні самоменеджменту на туристичному підприємстві.

Метою статті є дослідження особливостей впровадження самоменеджменту на туристичному підприємстві. У зв'язку з визначеною метою, поставлені такі завдання:

- визначення основних особливостей персоналу при впровадженні само менеджменту;
- розглянути основні особливості самої індустрії туризму;
- з'ясувати, як саме впливає самоменеджмент на систему мотиваційного менеджменту працівників на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес впровадження самоменеджменту на туристичному підприємстві.

Для того щоб розглянути особливості впровадження самоменеджменту на туристичному підприємстві, спочатку варто зупинитися на особливостях самої індустрії туризму, які впливають на управління персоналом. Варто виділити дві основні особливості [1]:

1. На даний момент часу існує велика залежність результатів діяльності підприємства туристичної індустрії від «людського чинника». Безпосередній особистий контакт споживача і виробника послуг обумовлює сильну залежність якості надання послуг від якісного складу трудових ресурсів підприємства і зумовлює провідну роль кваліфікації і професійної майстерності безпосередніх виконавців трудового процесу у сфері послуг.

2. Специфічність та різноманітність вимог до фахівців в туристичній сфері. Поняття «менеджер» у туристичному бізнесі, досить розтягне, воно не схоже на класичне розуміння, прийняте у науковому управлінні. Відмінність полягає у тому, що у туристичному бізнесі основним об'єктом управління «менеджера» не є персонал. Незважаючи на цей факт, від туристичного менеджера вимагається не лише чітке виконання посадових інструкцій, але і прояв самостійної ініціативи, ухвалення рішень, розподіл ресурсів, перейняття на себе відповідальності. Фахівець з туризму цілком організовує весь процес своєї роботи з клієнтами, партнерами і інформацією в цілому. Таким чином, ефективність діяльності менеджера з туризму залежить від його уміння управляти собою, власними ресурсами (часом, інформацією, інтелектом, навичками тощо), здатності удосконалюватися, нарощувати свій потенціал.

Проведений аналіз методики управління часом дозволяє виділити такі основні етапи використання самоменеджменту в практичній діяльності [2]:

По-перше при створенні ефективної системи управління власним часом для туристичного менеджера є визначення цілей діяльності як на короткий, так і на тривалий період.

По-друге – інвентаризація часу. Облік часу повинен завжди доповнюватися систематичним аналізом, що дозволяє оцінити рівень організації часу. Основним методом аналізу є порівняння фактичних витрат часу по кожному виду робіт з нормативними.

По-третє – планування завдань і управління пріоритетами. Дуже корисно відзначити в ньому головне і почати роботу саме з найважливіших завдань.

Ефективність праці можна досягти за рахунок реалізації унікальних індивідуальних здібностей менеджера, зокрема це уміння, навички, особисті властивості, що виявляються саме в поведінці менеджера. До того ж слід враховувати, що реалізація індивідуальних властивостей працівників і усіх його компетенцій може відбуватися по різному, у залежності від обставин, що склалися у підприємстві. Тому у сучасних умовах виникає об'єктивна потреба у дієвій оцінці компетенцій туристичних менеджерів, що допомагає досягти цілей підприємства і самих працівників, а також у створенні таких організаційних умов, які дозволять реалізувати потенціал працівників якнайкраще та у повному обсязі. Важливим аспектом є формування програм розвитку персоналу, які будуть сприяти удосконаленню існуючих і розвитку відсутніх, але потрібних підприємству компетенцій працівників.

Ефективність реалізується за допомогою задоволення інтересів і потреб персоналу (можливість особистої самореалізації, оплата праці, її зміст, задоволеність спілкуванням з колегами тощо). До того ж соціальна ефективність має два основних виміри: орієнтація на роботу і орієнтація на відносини з іншими людьми [3].

Також дуже важливо розглянути впровадження та використання самоменеджменту в системі мотиваційного менеджменту підприємства (табл. 1).

Таблиця 1.

Інструменти мотиваційного впливу на працівників підприємства

Автор	Інструменти
-------	-------------

Толстікова О. В. [5]	управління системою формування кваліфікації працівника; стимулювання витрат на соціальні потреби за рахунок удосконалення системи оподаткування; управління процесом соціально-економічної мотивації персоналу; управління трудовим поведженням персоналу; оновлення системи формування трудового колективу на базі ціннісних орієнтацій працівника
Смирнова І. І. [6]	матеріальні виплати (постійна та змінна частини), соціальний пакет; участь у капіталі; використання основних форм корпоративної культури; участь у розподілі прибутку
Кочетков В. М., Хоменко І. М. [7]	Відповідно до основних функцій менеджменту: - планування: участь у розробці стратегічних та тактичних планів; соціальне планування (підвищення добробуту, умов праці, побуту); - організація: формування органічної організаційної структури; впровадження самоуправління, реалізація концепції «гнучкого графіку»; створення здорового соціально-психологічного клімату; - мотивація: участь у розподілі результатів господарської діяльності підприємства, впровадження співпідприємництва, створення умов для творчого кар'єрного зростання; - контроль та регулювання: реалізація самоконтролю шляхом спостереження та самооцінки, використання методу перехресної соціометричної оцінки персоналу; - прийняття управлінських рішень: участь у прийнятті рішень, представництво інтересів працівників на зборах власників та акціонерів, делегування повноважень
Багірова І.Х. [8]	1) Соціальна політика – сукупність заходів, пов'язаних з наданням працівникам додаткових пільг, послуг, соціальних виплат: - захист працівників через систему пільг та гарантій; - відновлення робочої сили за рахунок оплати праці, регулювання; - стабілізація інтересів соціальних суб'єктів; 2) Соціальне партнерство – система взаємозв'язків між працівниками (їх представниками), працедавцями (їх представниками), органами державної влади, органами місцевого самоврядування, спрямована на забезпечення узгодженості інтересів працівників та працедавців стосовно питань регулювання трудових відносин і інших, безпосередньо пов'язаних з ними

За допомогою впровадження моделей самоменеджменту у туристичному підприємстві можливе вирішення таких управлінських завдань [4]:

виявлення «сильних» і «слабких» сторін працівників;

виявлення потреби у навчанні працівників, визначення сфер, які потребують надання консультаційних послуг;

формування програм розвитку персоналу, а також розробка дієвої системи мотивації менеджерів туристичної сфери;

визначення необхідного соціального портрету працівника;

зростання ефективної діяльності персоналу.

Потреба використання зумовлена внутрішніми потребами туристичного підприємства, а також існуванням певних об'єктивних чинників зовнішнього середовища, а саме:

– зростання масштабів та динамізму змін в підприємстві та бізнесі, які вимагають від менеджерів опанування нових підходів і навичок управління, боротьби з можливим відставанням, здійснення безперервного розвитку;

– підвищення рівня невизначеності, тиску та напруженості в різних сферах функціонування підприємства, які потребують від керівництва вміння керувати самим

собою;

– перетворення творчого потенціалу працівників в найбільш цінний капітал підприємства, що зумовлює зростання ролі заходів, спрямованих на збереження та розвиток цього потенціалу, в тому числі самим працівниками;

– вичерпування можливостей більшості традиційних методів управління, що вимагають від менеджерів застосування сучасних управлінських прийомів, спрямованих на переоцінку власного потенціалу, його розвиток [9]. В цілому самоменеджмент як інструмент мотиваційного менеджменту підприємства є сукупністю заходів та підходів, спрямованих на підвищення та розвиток потенціалу працівників підприємства як головної передумови його успішного функціонування на ринку.

Важливу роль відіграє використання тренінгів та семінарів за участю спеціалізованих фірм, оскільки вони мають значну практичну цінність, хоча й є досить витратними. Однак, керівники підприємств в більшості випадків використовують дані заходи розвитку персоналу ситуативно та по відношенню до обмеженого кола працівників. Через це розвиток персоналу підприємств відбувається значно повільнішими темпами, аніж того вимагають умови ринку та зовнішнього середовища, що впливає на рівень розвитку економіки країни. В межах України функціонує значна кількість фірм, що пропонують різні тренінги відповідно до певної спеціалізації, сфери діяльності (табл. 2) [10]

Таблиця 2

Тренінги підготовки та підвищення ефективності менеджерів в Україні

Тренінги	Організатори
Підвищення ефективності керівника-лідера та команди	Консалтинговий центр «Школа адміністративного управління Зіміної»
Управлінські технології ефективного керівника	Консалтингова група «АС»
Результативна управлінська комунікація - 2 модулі. Коучінг-програма - Експрес-курс - Експрес-курс. Коучінг-програма	Консалтинговий центр «Школа адміністративного управління Зіміної»
Організаційний порядок: принципи побудови успішних компаній	Консалтингова група «АС»
Компетенція високоефективного керівника: лідерство, делегування, мотивація, контроль - 2 модулі. Коучінг-програма - Експрес-курс - Експрес-курс. Коучінг-програма	Консалтинговий центр «Школа адміністративного управління Зіміної»
Курс Mini MBA POE «Персональна та організаційна ефективність»	Українська консультативна ліга (UCL)
Лідерство в управлінні, вплив на результат	Корпорація «Бізнес-Мастер-Днепр»

Висновки. Впровадження самоменеджменту на туристичному підприємстві необхідно розпочинати з діагностики колективу та особливостей організації, де він запроваджується. Це дозволить залучити талановитих людей, які завдяки своєму інтелекту і творчому потенціалу здатні створити умови для досягнення головної мети. Також це дасть змогу сформулювати досяжні цілі, визначити, в яких колективах і якими шляхами розвивати самоменеджмент. Для сфери туризму самоменеджмент набуває особливого значення, оскільки менеджери туристичних підприємств через специфіку своєї роботи, особливо потребують придбання навичок для вміння управляти самим собою та своїм часом.

Список використаних джерел

1. Албасова Л.Н. Технології ефективного менеджмента : учбово-практичне видання / Л.Н. Албасова. – М. : «Видання Пріор», 2010. – 228 с.
2. Лукашевич Н.П. Самоменеджмент. Теорія і практика : підручник / Н.П. Лукашевич. – К. : Ника-Центр, 2009. – 344 с.
3. Кредісов А. Менеджмент для керівників / А. Кредісов. – К. : Знання, 2009. – 556 с.
4. Бабчинська О. І. Самоменеджмент як засіб покращення ефективної управлінської праці туристичного підприємства [Електронний ресурс] : [Веб-сайт] / О.І. Бабчинська // Ефективна економіка. – електронні дані. – Режим доступу: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_09/119.pdf (дата звернення 11.09.2018) Назва з екрану
5. Толстікова О. В. Особливості впливу мотиваційного механізму на соціальний розвиток підприємства / О. В. Толстікова // Економіка : проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. – Вип. 203: В 4т. Дніпропетровськ : ДНУ, 2005. – Т. 3. – С. 872 – 877.
6. Смирнова И. И. Анализ комплексной модели системы мотивации АО НКМЗ // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. – Вип. 223: в.3т. – Т.ІІІ. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2007. – с. 708-713.
7. Кочетков В. М. Особливості застосування інструментів мотивації в управлінні персоналом машинобудівних підприємств [Електронний ресурс] / В. М. Кочетков, І. М. Хоменко // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2013. – № 12. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2594>
8. Багірова И. Х. Социальная политика компании как инструмент мотивации персонала [Электронный ресурс] / И. Х. Багірова // Проблемы современной экономики: матер. междунар. науч. конф. (г. Челябинск, декабрь 2011 г.). – Челябинск: Два комсомольца, 2011. – С. 110-115. – Режим доступу : <http://www.moluch.ru/conf/econ/archive/12/1366/>
9. Лукашевич Н. П. Теория и практика самоменеджмента : Учеб. пособие. / Н. П. Лукашевич. – 2-е изд., испр. – К.: МАУП, 2002. – 360 с.
10. Тренінги, семінари, конференції на Jobs.ua [Електронний ресурс] // Jobs.ua : офіційний портал послуг для роботодавців та шукачів. – Режим доступу : <http://www.jobs.ua/ukr/trainings/>

Робота виконана під науковим керівництвом канд. держ, упр. доцента кафедри туризму та рекреації КРАВЦОВА С.С.

Фінансова звітність туристичного оператора «7 меридіан» за 2016/2017 роки

Показники	Роки		Абсолютне відхилення, +/-
	2016	2017	
Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	860,0	785,3	-74,7
Чистий прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	202,9	179,3	-23,6
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	35,2	33,8	-1,4
Інші операційні доходи, тис.грн.	15,7	14,6	-1,1
Адміністративні витрати, тис. грн.	74,6	73,9	-0,7
Витрати на збут, тис. грн.	36,0	34,0	-2
Інші операційні витрати, тис. грн.	84,0	77,4	-6,6
Фонд оплати праці, тис. грн.	104,1	102,1	-2
Збиток	-	-	-
Дохід від участі в капіталі, тис.грн	-	-	-
Інші фінансові доходи	-	-	-
Інші доходи	-	-	-
Фінансові витрати	553,0	504,4	-48,6
Витрати в участі в капіталі, тис.грн	-	-	-
Інші витрати	-	-	-
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування			
Прибуток	243,5	215,0	-28,5
Збиток	-	-	-
Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис. грн.	40,6	35,7	-5,1
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності	-	-	-