

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет природоохоронний
Кафедра економіки природокористування

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: Вдосконалення управління туристичним підприємством в умовах кризи

Виконала студентка групи СТ-19і
спеціальності 242 Туризм
Жолток Єлизавета Олегівна

Керівник к.е.н., доцент
Попова Марія Олександрівна

Консультант

Рецензент д-р екон.наук, проф.
Садченко Олена Василівна

Одеса 2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Природоохоронний
Кафедра Економіки природокористування
Рівень вищої освіти бакалавр
Спеціальність 242 Туризм

(шифр і назва)

Освітня програма Сталий туризм

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки природокористування

Губанова О.Р.

«17» травня 2021 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

студентці Жолток Єлизаветі Олегівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Вдосконалення управління туристичним підприємством в умовах кризи

керівник роботи Попова Марія Олександрівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ОДЕКУ від "2" листопада 2020 року № 221-С.

2. Строк подання студентом роботи 17.06.2021 року.

3. Вихідні дані до роботи: бухгалтерська звітність, статистика по галузі, штатний розклад туристичного підприємства «ТОВ «Mouzenidis Travel», інформація про організаційну діяльність підприємства, літературні та наукові джерела по тематиці даної роботи.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- 4.1. Теоретичні засади організації управління туристичним підприємством в сучасних умовах.
- 4.2. Дослідження процесу формування успіху в управлінні туристичним підприємством.
- 4.3. Шляхи підвищення ефективності управління сучасним туристичним підприємством.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):
 - 5.1. Сучасні тенденції туристичної діяльності
 - 5.2. Загальні тенденції в майбутньому туризмі.
 - 5.3. Негативні та позитивні впливи туристичної діяльності.
 - 5.4. Часова класифікація криз.
 - 5.5. Класифікація антикризового управління по часу.
 - 5.6. Холдинг Mouzenidis Group.
 - 5.7. Види турпродукту компанії Mouzenidis Travel.

5.8. Структура управління туристичного підприємства ТОВ «Mouzenidis Travel».

5.9. Ранжирування мотиваційних цінностей персоналу ТОВ «Mouzenidis Travel».

5.10. Значення матеріальних і нематеріальних цінностей у системі мотивації персоналу ТОВ «Mouzenidis Travel».

5.11. Пропонована схема організаційної структури управління туристичним підприємством ТОВ «Mouzenidis Travel».

5.12. Запропоновані пропозиції для ТОВ «Mouzenidis Travel» щодо спрощення стратегії отримання доходів за допомогою аналітики і автоматизації в 2021 році.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 17 травня 2021 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Оцінка виконання етапу	
			у %	за 4-х бальною шкалою
1.	Огляд літературних джерел, написання вступу.	17.05.21-18.05.21		
2.	Написання першого та другого розділів кваліфікаційної роботи.	19.05.21-23.05.21		
3.	Рубіжна атестація.	24.05.21-29.05.21		
4.	Написання третього розділу роботи.	30.05.21-03.06.21		
5.	Написання висновків кваліфікаційної роботи.	04.06.21-06.06.21		
6.	Узагальнення отриманих результатів. Оформлення електронної версії роботи. Перевірка на наявність плагіату.	07.06.21 - 10.06.21		
7.	Перевірка роботи науковим керівником, надання відгуку, складання протоколу та висновку керівника.	11.06.21-13.06.21		
8.	Підготовка паперової версії роботи і презентаційного матеріалу до процедури захисту. Рецензування роботи.	14.06.21 - 17.06.21		
	Інтегральна оцінка виконання етапів календарного плану (як середня по етапам)			

Студентка

(підпис)

Жолток Є.О.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Попова М.О.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота бакалавра на тему «Вдосконалення управління туристичним підприємством в умовах кризи»

Жолток Єлизавети Олегівни

Актуальність теми. Незважаючи на велику кількість робіт, проблема розробки управлінського успіху потребує глибокого опрацювання та якісного дослідження в силу часто мінливої навколишньої обстановки, кризові явища і, як наслідок, зміни вимог до сучасних методів управління. В даний час не існує надійної моделі для прогнозування успіху в управлінні туризмом в умовах кризи. У зв'язку з цим тема нашого дослідження є досить актуальною і своєчасною.

Мета і задачі дослідження. Мета роботи – на основі сучасних наукових підходів до організації управлінської діяльності в сучасних умовах провести аналіз обраного об'єкта дослідження і визначити шляхи вдосконалення в цій області.

Для досягнення мети були поставлені і вирішені наступні завдання:

- визначити основні поняття та сучасні тенденції туристичної діяльності; уявити сутність кризових ситуацій в туристичній галузі;
- провести аналіз організаційної структури управління туристичним підприємством «ТОВ «Mouzenidis Travel» в сучасних умовах;
- розробити шляхи підвищення ефективності управління сучасним туристичним підприємством.

Об'єктом дослідження виступає процес формування успіху в управлінні туристичним підприємством.

Предметом дослідження є управлінська діяльність і механізм формування ефективної стратегії впровадження управлінських рішень у відповідності до сучасних вимог.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою роботи є фундаментальні концепції теорії комунікацій та теорії управління, наукові положення в галузі менеджменту людських ресурсів та міждисциплінарних наук, класичні підходи до формування системного погляду на антикризові процеси, роботи з вдосконалення конкурентоспроможності туристичного підприємства в контексті вирішення проблем з запобігання кризових ситуацій в туристичній галузі.

Інформаційною базою виступають нормативно – законодавчі акти України, статистичні дані, отримані вітчизняними та зарубіжними вченими, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних вчених, інформація електронних Інтернет-ресурсів.

Результати дослідження. У кваліфікаційній роботі бакалавра розглянуто сучасні проблеми організації управлінської діяльності туристичного підприємства в кризових умовах та розроблено практичні рекомендації щодо їх вирішення.

Сформульовані та обґрунтовані положення та рекомендації можна застосовувати для подальшого розвитку науково-практичних підходів щодо формування системи сприяння розвитку сучасного туристичного підприємства в кризових умовах.

Структура і обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг тексту кваліфікаційної роботи бакалавра – 85 сторінок, таблиць – 7, рисунків – 15.

Перелік ключових слів: туризм, криза, туристична діяльність, управління персоналом, можливості.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	8
1.1. Основні поняття та сучасні тенденції туристичної діяльності	11
1.2. Сутність кризових ситуацій в туристичній галузі	19
2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ УСПІХУ В УПРАВЛІННІ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ	32
2.1. Загальна характеристика туристичного підприємства «ТОВ «Mouzenidis Travel»	32
2.2. Аналіз організаційної структури управління туристичним підприємством та виявлення недоліків	45
3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ	62
3.1. Розробка оптимальної організаційної структури управління та стратегічних напрямків просування туристичного продукту	62
3.2. Пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом туристичного підприємства «ТОВ «Mouzenidis Travel» та перспективні напрями маркетингу у період кризи	68
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	83

ВСТУП

Індустрія туризму надає широкий і глибокий вплив на багато інших галузей, в яких вона задіяна. Від інфраструктури та економіки країни до культурної і соціального середовища, туризм грає життєво важливу роль.

Туризм як відкрита система характеризується високим ступенем взаємодії з навколишнім середовищем. Численні взаємодії з різними вимірами зовнішнього світу не тільки впливають на саму туристичну систему, а й впливають на навколишнє середовище. Навколишнє середовище в цілому можна розділити на технологічне, соціокультурне, політичне, економічне та екологічне вимірювання. Через безліч взаємозв'язків туризм з усіма його компонентами дуже схильний до змін у всіх аспектах навколишнього середовища. Існує також безліч зовнішніх чинників, які можуть істотно вплинути на мобільність мандрівників. Ці потенційні зовнішні чинники можна розділити на дві основні категорії: природну пропозицію місця призначення і потенційний ризик криз, заснований на різних екологічних аспектах. Розгляд проблеми кризи і особливо аспектів управління кризою неухильно зростає в останні роки через збільшення кількості і масштабів зареєстрованих інцидентів.

Подолання криз не є рідкістю для компаній в індустрії туризму, оскільки майже кожна туристична компанія згодом стикається з надзвичайними подіями, але виникнення туристичних криз часто призводить до наслідків втрати безпеки. Отже, це може зробити істотний вплив на рішення про поїздку окремого мандрівника, а також на поведінку мандрівника в цілому.

На туристичну діяльність також негативно вплинули внутрішні процеси. Недавнє поширення вірусу (з державними карантинними заходами або без них) призводить до помітного зниження так званого «соціального споживання». Обмеження включають відвідування ресторанів, внутрішній туризм, відвідування культурних заходів, торгових ярмарків. У багатьох

країнах вже відкладені або навіть скасовані кілька значущих заходів. З огляду на велику кількість відмін, авіаційна галузь скоротила плани польотів майже вдвічі.

Навряд чи будь-яка інша галузь так залежить від розвитку нематеріальних цінностей, як сектор туризму. Витрати на туризм засновані на забезпеченні, короткострокових або довгострокових планах, а іноді і на мріях. Цей факт ілюструє вразливість туристичного сектора перед несприятливими подіями. Будь-який інцидент може знищити ці нематеріальні активи в довгостроковій перспективі.

Вивченням управління підприємством в умовах кризи займалися багато вчених. Серед них можна виділити Ф. Тейлора, М.Мескон, Л.Яккока, Г.Нікіфорова, А.К. Маркова, Е.Ф. Зеєра, А.Л.Журавлева і багатьох інших. Однак незважаючи на велику кількість робіт, проблема прогнозування управлінського успіху потребує глибокого опрацювання та якісного дослідження в силу часто мінливої навикишньої обстановки, кризові явища і, як наслідок, зміни вимог до сучасних методів управління. В даний час не існує надійної моделі для прогнозування успіху в управлінні туризмом в умовах кризи. У зв'язку з цим тема нашого дослідження є досить актуальною і своєчасною.

У роботах багатьох дослідників розглядаються різні аспекти управління підприємствами. Серед них слід виділити праці Дж. Гілфорда, В.К. Горбачевського, С.А. Будассі, Є.С. Чугунової, і ін. В них детально вивчаються передумови виникнення, види та функції ефективного управління, антикризового управління, світовий досвід та ін. Незважаючи на достатню опрацьованість теоретичних і практичних питань ефективного управління, все ще недостатньо уваги приділяється системі прогнозування управлінського успіху туристичних підприємств в сучасних умовах. Актуальність і недостатня розробленість зазначеної проблеми визначають необхідність її дослідження.

Таким чином, сучасне дослідження може сприяти мотивуванню майбутніх методів організації туристичної діяльності в кризових умовах, якісному відбору фахівців на посади, виявленню сучасних стратегічних напрямків просування туристичного продукту.

Мета роботи – на основі сучасних наукових підходів до організації управлінської діяльності в сучасних умовах провести аналіз обраного об'єкта дослідження і визначити шляхи вдосконалення в цій області.

Для досягнення мети були поставлені і вирішені наступні завдання:

- визначені поняття, сутність та сучасні тенденції туристичної діяльності;
- розглянута сутність кризових ситуацій в туристичній галузі;
- проведено аналіз сучасних напрямків управління туристичним підприємством;
- розроблені шляхи підвищення ефективності управління сучасним туристичним підприємством.

Об'єктом дослідження виступає процес формування успіху в управлінні туристичним підприємством.

Предметом дослідження є управлінська діяльність і механізм формування ефективної стратегії впровадження управлінських рішень у відповідності до сучасних вимог.

У дослідженні використовувалися такі методи: комплексного аналізу – у процесі узагальнення теоретико-методологічних положень організації управлінської діяльності в сучасних умовах; спостереження, порівняння, аналізу, узагальнення.

При написанні роботи були використані різноманітні посібники, спеціалізовані дослідження, періодичні друковані та практичні матеріали з роботи туристичного підприємства, яке було проаналізовано.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Індустрія туризму, також відома як індустрія подорожей, пов'язана з людьми, які подорожують в інші місця, як всередині країни, так і за кордон, для відпочинку, соціальних або ділових цілей. Вона тісно пов'язана з готельною індустрією, індустрією гостинності та транспортної індустрією, і велика частина цього заснована на тому, щоб робити туристів щасливими, зайнятими і оснащеними всім необхідним під час їх перебування далеко від дому.

Вельми важливо визначити, що мається на увазі під «індустрією туризму». По суті, це відноситься до всієї діяльності, пов'язаної з короткостроковим переміщенням людей в місця, віддалені від того місця, де вони зазвичай мешкають. Це одна з найбільших галузей у світі, і економіка багатьох країн багато в чому визначається їх туристичної торгівлею. Це також велика галузь, що включає готельний бізнес, транспортну галузь і ряд додаткових галузей або секторів. Життєво важливо розуміти, що індустрія туризму пов'язана з переміщенням в різні місця, засновані не тільки на відпочинку, але і на роботі, а також деяких додаткових факторах мотивації подорожей.

Туризм пропонує широкий спектр переваг, включаючи економічні вигоди для країн, що залучають велику кількість відвідувачів, завдяки грошам, які вони витрачають не тільки на своє власне перебування, а й на місцевий бізнес. Він також забезпечує велику кількість робочих місць для людей, які працюють, зокрема, в сфері транспорту і гостинності.

Більш того, туризм може поліпшити відносини між національними державами або підприємствами, створити можливості для розваг і відпочинку і підвищити вартість валюти. Це також може відкрити можливості для культурного обміну, а для туристів – підвищити рівень щастя, благополуччя і освіти.

У сучасній індустрії подорожей і гостинності дуже важлива туристична інформація, яка існує як онлайн, так і офлайн. Приклади онлайн-туристичної інформації включають інформаційні веб-сайти, присвячені місцевим визначним пам'яткам і туристичним об'єктам. Тим часом, офлайн-послуги включають центри туристичної інформації та літературу, що випускається радою по туризму.

Фінансові послуги можуть бути пов'язані з індустрією туризму різними способами, найбільш очевидним з яких є надання страхових продуктів, які забезпечують фінансовий захист в надзвичайних ситуаціях або у випадках, коли необхідне лікування. Крім того, фінансові послуги можуть бути пов'язані з такими речами, як обмін валюти [8, 101-112].

Турагенти продають клієнтам товари, пов'язані з подорожами або туризмом, від імені постачальників. Зазвичай вони отримують комісію від постачальників, а також пропонують мандрівникам поради про кращих туристичних продуктах, відповідних їх конкретним потребам або перевагам. Деякі туристичні агенти також пропонують послуги з організації ділових поїздок.

Туроператори, як правило, продають пакетний відпочинок, який об'єднує кілька туристичних об'єктів та туристичних послуг в один продукт. Пакетний відпочинок може, наприклад, включати в себе оплату авіаквитків туристів, трансфери з аеропорту, проживання в готелі та послуги місцевого представника. Він також може включати організацію святкових вражень або встановлений маршрут.

Онлайн-туристичні агентства, або ОТА, пропонують аналогічні послуги іншим туристичним агентам, хоча ці послуги надаються через Інтернет, забезпечуючи більше можливостей самообслуговування. Деякі з найбільш популярних ОТА включають Expedia, Booking.com, Kayak і lastminute.com. Ці ОТА можуть також використовуватися в якості метапоіскових систем.

Туристичні організації – це, по суті, організації, які існують для того, щоб стежити за індустрією туризму і діяти від її імені. Вони можуть впливати на національну політику в галузі туризму, можуть лобіювати уряду в інтересах індустрії туризму, а також можуть працювати над об'єднанням різних секторів.

Нарешті, індустрія туризму також все більше включає освітній компонент: багато людей їдуть на конференції або виставки, які часто присвячені спеціалізованим темам. Крім того, школи та навчальні програми є частиною цього підрозділу індустрії подорожей і готельного бізнесу.

Туристичні агентства збільшують кількість бронювань в індустрії туризму. Туристичні агентства можуть мати важливе значення для максимального збільшення числа клієнтів, яких туристична компанія досягає і від яких приймає замовлення. Однак різні агентства спеціалізуються в різних сферах туристичної індустрії і звертаються до різних типів клієнтів. Пам'ятаючи про це, важливо працювати з відповідним туристичним агентством для досягнення стратегічних цілей [13, 10-12].

Від сайтів соціальних мереж до ремаркетингу – світ Інтернету пропонує компаніям, що займаються питаннями подорожей і туризму, сотні способів зв'язатися зі своєю нишевою аудиторією. Так само, як змінилися потреби в поїздках і поведінка туристів, змінився і спосіб маркетингу своїх послуг туристичними компаніями. Саме тут туристичний маркетинг відіграє важливу роль як ефективна стратегія просування туристичних послуг, таких як готелі, ресторани, транспорт і напрямки.

Туризм розвивається швидше, ніж будь-коли раніше, оскільки сучасні мандрівники тепер більше піклуються про свій вуглецевий слід і свої потреби в подорожах. Для бізнесу нові тенденції в сфері туризму є надзвичайно важливими, щоб залишатися актуальними в цій галузі, що швидко змінюється.

Технології відіграють життєво важливу роль в індустрії туризму вже більше десяти років, допомагаючи підприємствам мінімізувати витрати,

підвищити ефективність і поліпшити якість обслуговування клієнтів. Компанії та клієнти можуть отримати більшу вигоду з технологічних тенденцій для поліпшення бронювання, обслуговування гостей і спілкування.

Управління доходами дуже актуально в індустрії туризму, а також в авіалініях, ресторанах, автобусах, залізницях, круїзах і оренді автомобілів. Ця концепція пов'язана зі збільшенням прибутку і отриманням більшого доходу. Зростання доходів в готельному секторі може бути збільшене, якщо управління доходами буде прийнято всіма відділами компанії. Вся справа полягає в продажі послуги потрібної клієнту в потрібний час [20, 15-23].

1.1. Основні поняття та сучасні тенденції туристичної діяльності

Галузі промисловості постійно поповнюються новими тенденціями та інноваціями, і індустрія туризму не є винятком. Дотримання цих нових тенденцій в сфері туризму може допомогти підприємствам залишатися конкурентоспроможними і задовольняти потреби клієнтів. Проте, на тлі COVID-19 деякі з цих потреб і пріоритетів змінилися, виникли зовсім нові вимоги.

Важливо стежити за поточними тенденціями туризму у відповідь на зростання активності споживачів в результаті коронавірусної пандемії. Однак більшість закономірностей виникла в результаті більш загальних змін в поведінці клієнтів.

Нижче наведені деякі тенденції в сфері туризму, що виникли у відповідь на глобальну пандемію COVID, яка вплинула на туристичну галузь в цілому (рис. 1.1.).



Рис. 1.1. Сучасні тенденції туристичної діяльності (під впливом пандемії COVID-19)

1. Тенденції в сфері безпеки і гігієни в туризмі. Будь то авіалінії, круїзи, готелі, ресторани або бари, з моменту спалаху COVID-19 стандарти безпеки та гігієни мають першорядне значення. Маючи це на увазі, існує ряд туристичних тенденцій, таких як посилене прибирання, соціальна дистанція, надання гелю для рук і застосування масок в деяких умовах. В даний час це також є важливою частиною туристичного маркетингу, оскільки компаніям необхідно чітко роз'яснювати свою політику в області гігієни і безпеки і які заходи вони приймають для забезпечення безпеки клієнтів. Загроза COVID-19 привела до того, що люди стали більш неохоче подорожувати і відвідувати гарячі точки туризму, тому їх потрібно переконати в тому, що це безпечно.

2. Підвищена увага до відпочинку. COVID-19 змусив країни ввести обмеження на поїздки, в той час як багато компаній заохочують співробітників працювати з дому і використовувати відеодзвінки. В результаті цього особливо сильно постраждали ділові заходи, і однією з результуючих тенденцій в сфері туризму стало переключення уваги на відпочиваючих.

Пандемія сильно вдарила по людях, і багато потенційних клієнтів відчайдушно хочуть відпочити. Якщо бізнес зазвичай орієнтований на бізнес-

клієнтів, можна знайти способи змінити цей підхід, по крайній мере, тимчасово. В процесі, ймовірно, буде потрібно змінити свої маркетингові повідомлення і навіть канали поширення, які зазвичай використовуються для збільшення продажів.

Залежно від бізнесу можна зосередити зусилля на сім'ях, парах або групах друзів, і потенційно можна створити комплексні пропозиції, щоб привернути увагу цих демографічних груп. Також непогано оцінити, як конкуренти відреагували на кризу і чи роблять вони що-небудь, що могло б надихнути існуючий бізнес на розвиток.

3. Перехід з міжнародного на місцевий рівень. Різні обмеження на поїздки і небажання багатьох людей виїжджати за кордон призвели до того, що багатьом учасникам туристичної індустрії доводиться орієнтуватися на місцевих клієнтів, а не на міжнародних. Це не означає, що треба повністю відмовитися від міжнародних мандрівників, але, ймовірно, будуть потрібні зміни в основних маркетингових стратегіях.

Що стосується готелів, найкраще було б виділити ті види послуг, які можуть сподобатися місцевому ринку, наприклад, ресторан, тренажерний зал, Wi-Fi і навіть той факт, що пропоновані готельні номери ідеально підходять для віддаленої роботи. Авіакомпаніям і керуючим компаніям в сфері туризму також може знадобитися переключити переваги і зробити пріоритетними внутрішніх туристів.

4. Зростання безконтактних платежів. Безконтактні платежі вже деякий час є основним продуктом, коли справа доходить до технологій в туризмі, але поява таких опцій, як Google Pay і Apple Pay, допомогло вивести це на новий рівень, а це означає, що клієнтам навіть не потрібно носити з собою дебетову карту або кредитну карту для оплати харчування, проживання в готелі, транспорту та інших послуг.

Дозвіл безконтактних платежів дозволив туристичним компаніям підвищити швидкість реєстрації і виїзду. Це також означає, що товари можна оплачувати швидко, що сприяє спонтанним покупкам. З початком пандемії

коронавірусу безконтактні платежі користуються великим попитом, ніж будь-коли, оскільки співробітники і клієнти часто вважають за краще уникати обробки готівки.

Розглянемо загальні тенденції в майбутньому туризмі (рис. 1.2.).



Рис. 1.2. Загальні тенденції в майбутньому туризмі

Існує безліч туристичних тенденцій, заснованих на більш загальних тенденціях розвитку в поведінці споживачів, таких як потреба в здорових і органічних продуктах харчування і напоях, стійкість, індивідуальне обслуговування, зростаючий попит на цифровізацію і використання технологій.

5. Голосовий пошук і голосове управління. З ростом популярності домашніх розумних колонок, а також мобільних помічників, таких як Siri, Google Assistant і Vixby, все більше і більше клієнтів зі сфери туризму звертаються до голосового пошуку. Для тих, хто працює в сфері туризму,

важливо залучати цих гостей, правильно структуруючи контент веб-сайту, щоб він відображався в голосовому пошуку і дозволяв голосове бронювання.

Туристична інформація є ключовою частиною взаємодії з клієнтами багатьох компаній, а голосове управління і штучний інтелект можуть виявитися тут неоціненними. Крім того, в готельних номерах можуть бути встановлені інтелектуальні колонки або інші пристрої Інтернету речей, сумісні з голосовим управлінням, що дозволяє користувачам більш легко включати і вимикати пристрої або змінювати налаштування в своїх кімнатах.

6. Тенденції туризму в віртуальній реальності. Віртуальна реальність – ще одна з основних тенденцій в сфері туризму, яка руйнує галузь, і використання цієї технології може дати перевагу перед конкурентами, які ще не прийняли її. За допомогою онлайн-турів VR клієнти можуть познайомитися з інтер'єрами готелів, ресторанів, туристичними визначними пам'ятками на відкритому повітрі і т. д. – і все це не виходячи з дому. Особливо важливо те, що вони можуть зробити це на етапі прийняття рішення на шляху до покупки. Віртуальна реальність особливо корисна в контексті COVID-19, де у клієнтів можуть бути сумніви і може знадобитися додаткова підтримка, щоб просувати свої плани.

Більшість сучасних VR-турів також засновані на Інтернеті, тобто їх можна переглядати в будь-якому стандартному веб-браузері. Потім якість VR-туру і ступінь занурення можна поліпшити за допомогою гарнітури VR.

7. Подорож поодиноці. Раніше подорожі у відпустку були сімейною справою або чимось, чим займалися пари разом. Хоча це як і раніше актуально для багатьох, все більше і більше людей вважають за краще діяти самотійно. Подорож поодиноці більше не є такою вже незвичайною подією, і туристичні тенденції все частіше відбивають це. Потреби індивідуальних мандрівників різноманітні. Деякі просто хочуть подорожувати, не відволікаючи попутника, інші – молоді самотні люди, які шукають можливості для спілкування або прагнуть знайти партнера. Деякі овдовілі літні люди навіть використовують тривале проживання в готелях або круїзи в

якості розкішної альтернативи традиційному догляду за літніми людьми. Ці тенденції в туризмі будуть рости і розвиватися.

8. Екологічний подорож. Тенденції в сфері туризму багато в чому залежать від побажань і звичаїв клієнтської бази. У міру того як нове покоління стає все більш затребуваним на ринку, ідеали, що визначають їх рішення про покупку, створюють нові тенденції в сфері туризму. Еко-подорожі – лише один із прикладів цих туристичних тенденцій, що відбивають зростаючу стурбованість сучасних мандрівників етичними і екологічно безпечними варіантами туризму. Екологічні подорожі включають в себе прості зміни, такі як наявність квот на викиди вуглецю при бронюванні рейсу або можливість орендувати електромобіль замість звичайного автомобіля. Більш складні приклади можуть включати туризм за участю волонтерів, наприклад, роботу в заповіднику або участь в природоохоронній діяльності [19].

9. Місцевий досвід. Сьогоднішні туристи не хочуть ізолюватися від місць, які вони відвідують, всередині культурного міхура. Вони хочуть долучитися до місцевої культури і брати участь в ній. Від насолоди місцевою кухнею до святкування регіональних фестивалів і свят, місцеві враження стануть одними з головних туристичних тенденцій, за якими треба спостерігати. Одним із прикладів популярного місцевого досвіду може бути відвідування Японії під час великого фестивалю, оренда традиційного японського одягу для носіння, вживання регіональних делікатесів і участь в традиційних іграх або культурних заходах. Інший варіант – довге перебування в приймаючій сім'ї в країні призначення, щоб більше дізнатися про місцеву культуру.

10. Персоналізація. Ймовірно, багато хто знайомий з рекламою, яка з'являється в соціальних мережах і на деяких інших веб-сайтах, з рекламою, пов'язаною з речами, які переглядав або купував в Інтернеті потенційний клієнт. Це всього лише один приклад персоналізації. Крім більш ефективного маркетингу туризму, персоналізація може застосовуватися до всіх аспектів

туристичного досвіду. Сьогоднішні споживачі очікують вражень, які повністю відповідають їх особистим уподобанням, від напрямків до житла і видів діяльності, якими вони будуть займатися. Чим точніше досвід може бути адаптований до бажань і очікувань клієнта, тим більша ймовірність, що вони повернуться і знову скористаються тієї ж послугою.

11. Роботи, чат-боти і автоматизація. Одним з найбільш яскравих прикладів цих конкретних туристичних тенденцій є Конні, робот-консьєрж мережі готелів Hilton. Інші готелі також приєдналися до тенденції роботів-персоналу, встановлюючи інтерактивних роботів для виконання певних обов'язків на стійці реєстрації або навіть змушуючи їх подавати їжу і напої відвідувачам. Однак така новинка далеко не єдина. Багато клієнтів тепер бронюють свої поїздки і проживання за допомогою інтернет-чат-ботів, спеціально адаптованого штучного інтелекту, який може обробляти запити і допомагати клієнтам з корисною інформацією, коли люди-оператори недоступні.

12. Штучний інтелект (ШІ). Крім вищезазначених чат-ботів, штучний інтелект стає все більш важливим для індустрії туризму. Технологія машинного навчання тепер міцно увійшла в маркетинг туристичного сектора, а ШІ допомагає персоналізувати пошук і бронювання турів і поїздок. ШІ також стає все більш цінним в таких контекстах, як розумні готельні номери, визначення ймовірних потреб гостей і точна настройка середовища і послуг відповідно до потреб і переваг гостей. Штучний інтелект знаходить застосування всюди, від обслуговування клієнтів до безпеки. Майбутні тенденції в сфері туризму, на які слід звернути увагу, можуть включати в себе безпілотні автомобілі і віртуальних гідів по туризму [27].

13. Технологія розпізнавання. Технологія розпізнавання – одна з тих тенденцій, які стають все більш важливими в подорожах та туризмі, які починають проникати в безліч різних областей. Одним з найбільш відомих додатків технології розпізнавання для частих мандрівників є банк автоматичних воріт на деяких межах. Ворота можуть зчитувати дані в

паспорти або посвідченні особи мандрівника і зіставляти їх з особою за допомогою камери і технології розпізнавання осіб. Технологія розпізнавання – одна з головних тенденцій туризму в індустрії гостинності, причому розпізнавання голосу стає все більш і більш популярним як метод управління в розумних готельних номерах.

14. Інтернет речей (IoT). Інтернет речей має відношення до багатьох напрямків туризму. Пристрої IoT – це гаджети, оснащені мікропроцесором і деякою формою цифрового підключення, що дозволяють їм підключатися до Інтернету і управляти ними. IoT-пристрої включають в себе системи опалення та охолодження, розважальні системи та інші предмети, які часто можна знайти в готельному номері, що призводить до появи «розумних» готельних номерів. Інтернет речей також використовується для інтеграції послуг в готельний бізнес, наприклад, дозволяючи гостям замовляти заходи (сеанс в спа-салоні готелю, плавання в басейні, тренування в тренажерному залі і т.п.), або запитувати такі речі, як обслуговування номерів або додаткова білизна через хаб або додаток для смартфона [29].

15. Доповнена реальність (AR). У той час як VR моделює цілі середовища і події, доповнена реальність поєднує в собі реальні події та віртуальні елементи. У туристичній індустрії це явно дуже корисно: замість фантастичних монстрів додатки для смартфонів з доповненою реальністю можуть показувати туристам інформацію про досліджувану територію. Це можуть бути історичні відомості про будівлі та пам'ятки або списки і меню розважальних закладів і місцевих закусочних. Музеї все частіше використовують AR, дозволяючи відвідувачам переглядати артефакти в їх первинному вигляді у вигляді віртуального оверлею. Інші додатки доповненої реальності можуть включати віртуальні картки з доступом в Інтернет.

16. Здорові і органічні продукти харчування. Здорова їжа і їжа, яку їдять туристи, раніше були антонімами в умах багатьох мандрівників, а свята традиційно представляли собою шанс порушити дієту і побалувати себе

забороненими частуваннями. Сьогоднішні мандрівники знають, що смачне і поживне – поняття не виняток. Попит на відмінну кухню з метою поліпшення харчування є рушійною силою нових тенденцій в сфері туризму. Сучасний турист хоче знати, що їжа, яку він їсть, настільки ж корисна, наскільки і смачна. Рух за екологічно чисті продукти харчування також впливає на тенденції в сфері туризму, оскільки все більше закусочних і готелів пропонують екологічно чисті продукти. Також представлені інші спеціальні дієти.

17. Досвід роботи з клієнтами. Звичайно, клієнтський досвід завжди займав центральне місце в туристичній індустрії. Завдяки новим технологіям і спектру можливостей, який постійно розширюється, для туристів підвищення якості обслуговування клієнтів стало як ніколи актуальним. В кінцевому рахунку, якість обслуговування клієнтів – це те, що може зробити або зруйнувати бізнес. Точна настройка досвіду може мати значення між створенням лояльного постійного клієнта, який сприяє розвитку бізнесу за допомогою поголки, і тим, хто йде на етапі бронювання. Все, від веб-інтерфейсу, де потенційні клієнти бронюють поїздки, до самого останнього дня поїздки, має бути максимально приємним [26, 110-112].

Усвідомлення останніх тенденцій в туризмі життєво важливо для успіху. Незалежно від того, додаються чи пристрої Інтернету речей в номери готелю або створюються додатки AR, щоб направляти своїх клієнтів по місту їх призначення, ніколи не рано прийняти ці важливі тенденції для майбутньої бізнес-моделі.

1.2. Сутність кризових ситуацій в туристичній галузі

Подорожі та туризм є однією з найбільш швидкозростаючих галузей у світі, але в той же час цей сектор досить схильний до різних ризиків стихійних лих. Щороку ми чуємо про землетруси, цунамі, хвороби, тропічні шторми та повені, що руйнують туристичні напрямки у світі. Зміна клімату

значно збільшила частоту екстремальних погодних явищ, які впливають на туристичні напрямки та транспорт. Ми стикаємось із загрозами епідемій, таких як ГРВІ, пташиний грип, Ебола, МЕРС та Зіка. Терористичні акти більше не обмежуються певними спірними регіонами, а скрізь по всьому світу, включаючи мирні туристичні напрямки.

Хоча криза, яка пов'язана з вірусом корони, торкнулася практично кожного сектору, її вплив на туристичний сектор не можна заперечувати. Через часткове блокування, введене урядами майже всіх країнах світу, люди більше не можуть будувати плани на поїздки. Також було скасовано або відкладено безліч важливих заходів, в тому числі найбільша в світі виставка подорожей ITB Berlin expo.

Втрата роботи і заборони на поїздки спонукали людей скасувати відпустку і відрядження на більш пізній або навіть наступний рік. Тим часом все більше і більше туроператорів і туристичних агентств були змушені припинити торгівлю.

Введені обмеження і страх перед вірусом викликали різкий спад в бізнесі, пов'язаному з управлінням туризмом. Авіакомпанії більше не можуть продовжувати польоти в напрямку з підвищеним ризиком, і багато готелів втратили бізнес через наказ про закриття. Це означає, що ресторани, готелі, авіалінії, автобусні та залізничні мережі, туристичні агентства та практично будь-який інший бізнес, пов'язаний з подорожами або туризмом, зазнали значного падіння доходів. У багатьох немає іншого вибору, окрім як нести поточні витрати і чекати, поки буде прийнято болюче рішення про закриття.

Щоб зберегти здоровий ріст подорожей та туризму, важливо зробити пункти призначення безпечнішими та краще підготуватися до будь-якого потенційного ризику катастрофи для відвідувачів та для галузі.

Управління кризою в туризмі передбачає розробку заходів, планів та посібників для оперативного реагування на катастрофи адекватним чином, щоб мінімізувати негативний вплив на відвідувачів та туристичну галузь.

Добре підготовлений напрямок та туристичний бізнес швидко планують та вживають необхідні заходи для відновлення після кризи [30, 95-97].

Слово криза в китайських ієрогліфах має два значення: небезпека і можливість. Небезпека в туристичній діяльності може проявлятися у багатьох формах. Наприклад, очевидно, що відбувається, коли:

- прибережні туристичні об'єкти з поганою забудовою страждають від ураганів;
- такі райони, як Канкун, забирають воду з місцевої громади для обслуговування туристичних курортів;
- такі регіони, як Карибський басейн, перетворюються з чистих експортерів в чистих імпортерів продовольства;
- зростає споживання енергії та пов'язані з цим викиди вуглецю;
- зростають проблеми з відходами і забрудненням;
- посилюються конфлікти з культурами корінних народів і землеволодінням.

З іншого боку, туризм також може принести багато позитивних результатів і фактично підвищити стійкість співтовариства. Деякі з можливих позитивних впливів включають:

- фінансові внески на розвиток суспільства і охорону навколишнього середовища;
- поліпшення екологічного менеджменту та планування;
- розширені програми екологічної освіти та підвищення обізнаності;
- підвищену безпеку і дотримання екологічних законів і правил;
- поліпшені правила зонування і будівництва для захисту навколишнього середовища і зменшення небезпеки стихійних лих;
- нові можливості працевлаштування і економічний розвиток в бідних регіонах (рис. 1.3.).

Існує безліч прикладів того, що окремі особи і організації роблять для поліпшення середовища для туризму та місцевих спільнот. Туристичні

курорти також докладають усіх зусиль, щоб зменшити негативний вплив і стати більш екологічними.



Рис. 1.3. Негативні та позитивні впливи туристичної діяльності

Криза туризму може привести до подальшої деградації навколишнього середовища, ускладнюючи екологічні проблеми, такі як закислення океану, зміна клімату, забруднення і подальше руйнування цінного середовища існування для біологічного різноманіття.

З іншого боку, туристична криза також може надати світу величезну можливість прискорити впровадження зеленої економіки, використання стійких технологій і забезпечення світового лідерства в області стійкості. У світі функціонують такі організації, як Глобальна рада з питань сталого туризму і Міжнародне товариство екотуризму, а також туристичні компанії, які забезпечують лідерство в галузі сталого туризму [23, 45-47].

Практика сталого туризму також корисна для бізнесу і може значно збільшити прибуток компанії. Крім того, сталий туризм може перетворити райони бідності в зони процвітаючого економічного розвитку.

Якщо туроператори, готелі, курорти і напрямки почнуть прискорювати свій рух до сталого туризму, туристичний криза дійсно може стати чудовою нагодою поліпшити життя багатьох людей, скоротити бідність, поліпшити навколишнє середовище і, що найбільш важливо, допомогти планеті встати на більш стійкий шлях розвитку.

Управління кризою в сфері туризму тягне за собою розробку заходів, планів і посібників по швидкому реагуванню на стихійні лиха і адекватним чином зводити до мінімуму негативний вплив на відвідувачів і індустрію туризму. Добре підготовлені напрямки і туристичний бізнес швидко планують і вживають необхідні заходи для відновлення після стихійних лих.

Безсумнівно, що індустрія туризму є однією з найбільш чутливих і вразливих галузей до криз. Недавні великі події, які надали руйнівний вплив на галузь, варіюються від стихійних лих до епідемій і від безгосподарності до терористичних атак.

Кризові ситуації все більше впливають на глобалізовану туристичну галузь. Особливо сильно на туризм впливають несприятливі новини про політичні, економічні або соціальні ситуації в пункті призначення, які поширюються по всьому світу через численні канали ЗМІ.

У більшості випадків кризи можна уникнути за допомогою попереджувального управління кризою. Як правило, ключем до успіху є створення плану дій щодо вирішення проблем, що включає превентивні заходи, які об'єднують інтереси і діяльність всіх зацікавлених сторін. Проте, в індустрії туризму єдина проблема полягає в тому, що інтеграція всіх зацікавлених сторін є досить складною.

«Значення кризи в тому, що один нещасний випадок може зруйнувати хороший імідж компанії, створений роками роботи і зв'язків з громадськістю» [31, 280-285]. В даний час злочинна діяльність і загрози

нестабільних ситуацій постійно впливають на повсякденне життя. Їх актуальність, особливо в туризмі, значно зростає [32, 290-293]. Індустрія туризму, як ніяка інша галузь, залежить від створення сприятливого іміджу для продажу своєї продукції. Туристичний продукт не можна побачити чи помацати перед покупкою [13, 164-175]. Отже, єдиний спосіб для потенційного туриста оцінити якість туристичного продукту – це покладатися на образ, який у нього є про це. Кризові ситуації можуть негативно вплинути на цей образ туристичного напрямку [17].

Щоб проаналізувати, як криза впливає на туристичний ринок в пункті призначення і як менеджери з туризму повинні реагувати на це, необхідна теоретична основа, що складається з класифікації терміна «криза», аналіз антикризового управління в цілому і застосування антикризового управління в сфері туризму.

Термін «криза» можна класифікувати по тимчасовим аспектам і характеру кризи. Кризи можна розділити на три періоди часу [9, 118-127] (рис. 1.4.):

1. Потенційні кризи – це загрози, які можуть виникнути в майбутньому. Вони ще не існують, проте вони повинні бути визначені і розглянуті, щоб мати можливість відповідним чином підготуватися до майбутньої кризи, яка стає реальністю.

2. Приховані кризи – це процес, який вже відбувається. Це критична ситуація, яка існує, але ще не вирішена.

3. Гостра криза – процес, який має негативний вплив, який можна вимірювати. Критична ситуація перетворилася на гостру кризу, її деструктивний ефект можна чітко відчуті і виміряти.

Також можна диференціювати швидкість розвитку криз [6, 11-18]:

1. Негайні кризи не дозволяють організаціям підготуватися.
2. Виникаючі кризи розвиваються повільніше, вони можуть бути спрогнозовані, і залучені організації можуть вжити необхідні заходи.



Рис. 1.4. Часова класифікація криз

Крім того, кризи можна класифікувати за їх природою. Природні кризи – це ті, які пов'язані зі стихійними лихами або іншими непередбачуваними, природними явищами. Навпаки, кризи, викликані діяльністю людини – це катастрофічні події, викликані людьми. Оскільки причина антропогенної кризи може мати зовсім іншу відміну від природних криз, які не можна звинувачувати в неминучих подіях, цей другий тип криз призводить до значно більшої втрати іміджу і зневіри, ніж природні катастрофи [22, 221-227].

Існує локальний поділ управління кризою. На регіональному рівні криза впливає на сам регіон і потенційно також на нації. На національному рівні її ефекти значні для індустрії туризму. Нарешті, на глобальному рівні криза може мати значний вплив на туристичні потоки. У зв'язку з тим, що туристи шукають альтернативні місця щоразу, коли вони сприймають місце призначення як небезпечне, місцеві кризи можуть мати істотний вплив на світову туристичну індустрію.

Антикризове управління в цілому можна охарактеризувати як «міри всіх типів, які дозволяють бізнесу впоратися з раптово виниклою небезпекою або ризиком ситуації, щоб якомога швидше повернутися до нормальної ділової рутини» [27, 75-78]. Як і самі типи криз, антикризове управління

також можна класифікувати відповідно до його функції, а також тимчасовими аспектами. По-перше, антикризове управління можна розглядати як інститут або як функцію. Криза в якості інституту управління – це організації або групи дій всередині організації, відповідальні за розробку стратегії на випадок можливої управлінської кризи. В цілому, всі зацікавлені сторони, залучені в туристичний продукт, відповідають за антикризове управління, щоб зменшити негативні наслідки кризи. В якості опції антикризове управління описує фактичну реалізацію плану дій, а також адаптацію існуючих завдань і бізнес-процесів в разі гострої кризи [30, 134-138].

По-друге, часовий наступ антикризового управління може бути або активним або реактивним. Активне антикризове управління описує проактивне пророкування майбутньої катастрофи, розробку і реалізацію профілактичних заходів, складання плану дій для точних дій, а також кроки в разі кризи. Тому активне антикризове управління концентрується на потенційних кризах [25, 134-138]. Більш того, активне управління кризою може мати більший вплив на виникаючі кризи, ніж на негайні кризи, тому що негативні впливи ще не так домінують, отже, потенційні заходи можуть бути реалізовані, і в учасників є час для реалізації таких заходів [19, 135-137]. Дане управління можна далі поділити на запобіжні заходи в кризових ситуаціях і запобігання кризам: по-перше, необхідно спланувати заходи обережності; по-друге, вимірювання негативних ефектів на ранній стадії кризи, і відповідне коригування плану дій допоможе уникнути потенційної кризи в разі загрозливої ситуації [29].

Реактивне антикризове управління, з іншого боку, зосереджується на кризах, що вже виникають, прихованих або гострих. Це визначається через подолання негативного впливу, який криза вже має і який вже було визначено використовуючи відповідні інструменти антикризового управління [12, 97-112]. Подолання реактивного антикризового управління може бути або наступальним або оборонним. Після виникнення кризи

організації повинні вирішити, чи прагнуть вони реалізувати свої заходи в ранню стадію кризи або чекають розвитку кризи перш, ніж вона стане активною. Перевага наступального підходу до кризи полягає в тому, що можливість усунути причину кризи і звести до мінімуму негативні ефекти досить висока. Проте, ретельна підготовка має вирішальне значення для успіху наступальної стратегії. Вибір стратегії захисного антикризового управління може бути розумним в ситуаціях, коли ймовірно, що рання реалізація заходів може загострити ситуацію. Проте, цей підхід може знизити довіру до кризи інститутів управління, оскільки вони відмовляються від ролі ведучих постачальників інформації [9, 67-75]. Рисунок 1.5. підсумовує попередні згадані класифікації.

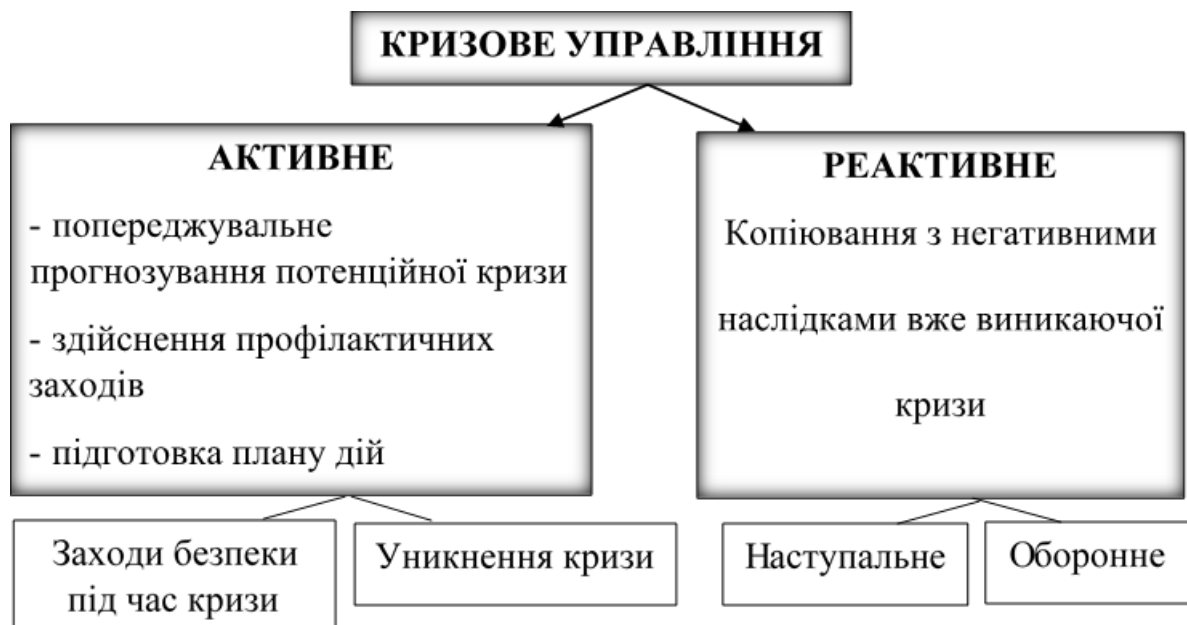


Рис. 1.5. Класифікація антикризового управління за часом

Антикризове управління для індустрії туризму є вельми важливим. Імідж досить сильно впливає на рішення про те, чи варто відвідувати специфічний туристичний напрямок. У кожної людини є різне зображення певного місця призначення, в залежності від його попереднього знання, заснованого на фактах і цифрах, а також на припущеннях і почуттях. Це

знання і загальне почуття до місця призначення не обов'язково побудовані виключно на аспектах, пов'язаних з туризмом, але також і на політичній системі і відносинах нації з іншими країнами [6, 46-52]. Цільове зображення такого роду відрізняється від інших типів зображень, оскільки це неминуче пов'язане з національним іміджем дестинації. Іміджеві дослідження, що стосуються інших галузей в основному використовують джерела комерційної інформації.

Навпаки, імідж туристичного напрямку також сильно залежить від джерел інформації, які пов'язані з туризмом [9, 54-59]. Отже, новини та ЗМІ є одним з важливих джерел інформації, які впливають на імідж місця призначення, оскільки вони інформують громадськість про нинішні політичні, економічні і соціальні події, які впливають на пункт призначення [16, 220-222]. Особливо в кризових ситуаціях несприятливі образи про політичні, економічні або соціальні ситуації в пункті призначення бувають розподілені всюди в світі через численні канали ЗМІ [20, 84-95]. Отже, навіть люди, які не бояться погроз з боку політичної і соціальної нестабільності в певному місці, отримають негативні новини та будуть страждати від цієї негативної інформації. Створюється враження, що місце призначення небезпечно для відвідування, тому потенційні туристи виключають пункт призначення з їхнього списку місць, що розглядаються для відвідування [25, 134-137].

Без сумніву, аспект безпеки має велике значення, коли він стосується іміджу туристичного напрямку та процесу прийняття рішень про те, чи варто відвідувати будь-яке місце. Туристичний продукт в основному нематеріальний і його не можна перевірити або протестувати перед покупкою [30, 64-71]. Крім того, він різноманітний і складний, складається з комбінації безлічі різних постачальників послуг і організацій. Відстань між місцем, де був придбаний товар, і місцем, де була надана послуга насправді буває велике, отже багатоаспектність складу турпродукту робить для потенційних туристів складною оцінку якості туристичного продукту, що

купується заздалегідь [16, 201-207]. Отже, маркетинг туристичного напрямку багато в чому залежить від створення сприятливих образів [9, 115-122]. Оскільки враження про безпеку в пункті призначення є вирішальним фактором для прийняття рішення [1, 140-142], туристичні організації повинні зменшити невпевненість своїх клієнтів і сприйняття ризику [6, 31-37].

Індустрія туризму була однією з найбільших світових ринків до тих пір, поки світ не зустрів в 21 столітті пандемію COVID-19. Дослідження показують, що на туристичний сектор легко впливають глобальні кризи. Страхування подорожей стало гарячою темою, яка може бути способом оживити галузь, пропонуючи туристичні пакети, що включають послуги страхування подорожей.

Подорож – найцікавіший спосіб познайомитися з незнайомцями і досліджувати нові місця, якщо на маршруті немає хвороб, злочинів і катастроф. Однак в більшості випадків з правильним ноу-хау ризику можна звести до мінімуму або пом'якшити, а щоденники подорожей наповняться незабутніми враженнями. Епідемії та пандемії – дві найбільш моторошних новини для мандрівників і фахівців з планування. У таких випадках уникнути захворювання може бути складно або неможливо. Крім того, під ризиком перебувають не тільки мандрівники, але і інші люди, з якими вони контактують під час подорожі. Пасажири грають серйозну роль в передачі епідемії або пандемії між містами і країнами [10, 2-7]. В останні місяці світ зосереджений на епідеміях через появу нового коронавірусу.

Крім людських страждань, великомасштабні епідемії і пандемії також мають економічні наслідки. Прямим наслідком цього є відсутність хворих на робочому місці, а це означає, що пропозиції про роботу, принаймні, тимчасово скорочуються. Якщо хвороба пов'язана з численними смертельними наслідками, в довгостроковій перспективі вони навіть знижуються. Непрямі ефекти також виникають в результаті заходів, прийнятих для стримування пандемії.

На економічну активність також впливає обмеження в'їзду і виїзду в відповідних регіонах. Однак непрямі ефекти також можуть виникати в результаті змін в поведінці, наприклад, коли споживачі відмовляються від покупок або туристи уникають регіонів, які здаються небезпечними, щоб уникнути ризику зараження. У справжній кризі коронавірусу, активний рух по всьому світу зупинився. Багато країн забороняють іноземцям в'їзд в країну і закривають свої зовнішні кордони.

Неможливо оцінити ступінь економічного впливу спалаху COVID-19, оскільки курс і тривалість спалаху досі невідомі, і, на думку експертів, це неможливо передбачити. Обмеження мобільності в усьому світі неминуче вдарили по доходах від туризму, оскільки туризм зараз є більш значним економічним чинником, ніж на початку тисячоліття.

Сьогодні існує канал впливу, який в принципі вже працював під час епідемії атипової пневмонії, але який, ймовірно, стане більш важливим, – це швидке поширення повідомлень (і помилкових повідомлень) про пандемію COVID-19 в соціальних мережах. Цей канал може викликати занепокоєння у споживачів навіть в тих країнах, які лише незначно порушені пандемією, а також може послабити там економічну активність.

Інформування про ризики можна розглядати як хорошу відповідну точку для оцінки змін в планах мобільності потенційних мандрівників і отримання значимого прогнозу для індустрії туризму. Комунікація про ризики призначена для пояснення, навчання або попередження про потенційні ризики, але також позначає процес, який є виборчим в декількох аспектах. Це пов'язано з кількома факторами, такими як соціальні групи, що обмінюються інформацією (політики, медичні працівники, окремі особи), процеси технічного поширення або сприйняття ризику, на які впливають різні фактори (досвід, базові знання, інтереси і відносини) на частину одержувачів інформації. Також слід враховувати, що різні характеристики ризику та якість інформації, що передається впливають на прийняття ризику і, таким чином, [15, 20-26] страх перед COVID-19 призвів до значної

невизначеності і хаосу в багатьох галузях. Індустрія туризму зазнала різке падіння доходів і є одним з секторів економіки, який найбільш сильно постраждав від пандемії. Шок впливає як на сторону попиту (обмеження свободи пересування, закриття кордонів, страх гостей перед інфекцією), так і на сторону пропозиції (закриття готелів і закладів громадського харчування, а також об'єктів відпочинку, використовуваних для туризму).

Індивідуальні мотиви подорожей потенційних мандрівників є одним з вирішальних елементів в процесі прийняття рішення про поїздку [17, 45-47]. Однак через майже нескінченне розмаїття можливих напрямків для подорожей в сучасному туризмі потенційні мандрівники часто роблять вибір на користь місця призначення, в першу чергу в залежності від відчуття себе в безпеці в кращому місці [20, 127-132].

Після досвіду COVID-19 мандрівники, які не звикли враховувати можливі кризи і складати альтернативні плани, ймовірно, включать в свої плани туристичну страховку. Передбачається, що продажі туристичних страховок збільшаться, коли ця глобальна криза закінчиться. Туристичні агентства можуть звести до мінімуму сумніви мандрівників в довгостроковому плануванні, пропонуючи своїм клієнтам доступні варіанти страхування подорожей. Після пандемії найпростішим фактором відновлення статистики туризму можуть бути варіанти страхування подорожей, важливість яких тепер усвідомлюється споживачами.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ УСПІХУ В УПРАВЛІННІ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1. Загальна характеристика туристичного підприємства «ТОВ «Mouzenidis Travel»

Холдинг Mouzenidis Group – це багатoproфiльне комерційне об'єднання, діяльністю якого є туризм і суміжні сегменти бізнесу.

Історія Mouzenidis Group – це 25 років успішної роботи і бездоганна ділова репутація. Почалося все в 1995 році з туроператора «Музенідіс Тревел» (Mouzenidis Travel) з центральним офісом в м Салоніки (Греція). Компанія продовжує зберігати лідируючі позиції на ринках країн Європи і Азії за напрямом Греція, а також, активно розвивається і на інших популярних напрямках, таких як, Кіпр, Італія, Грузія, Вірменія, Азербайджан і ряд екзотичних країн.

Під брендом Mouzenidis працюють компанії, що займають сильні позиції на ринках туристичних, готельних, пасажирських, інформаційних, девелоперських, консалтингових, страхових, охоронних і експедиторських послуг. У складі холдингу – грецька авіакомпанія Ellinair (створена в 2013 р.), власний авіаперевізник, що пропонує оптимальні за ціною, часом і набором послуг варіанти авіаперевезення в Грецію. Влітку 2019 р. маршрутна мережа авіакомпанії об'єднала понад чотирьох десятків напрямків.

Ефективна бізнес-модель холдингу заснована на централізованому управлінні, широкому спектрі продуктів і сервісів, чіткій взаємодії і єдиних стандартах роботи підрозділів. Забезпечується повний цикл обслуговування клієнта на всіх етапах подорожі і контроль якості послуг, що надаються (рис. 2.1.).

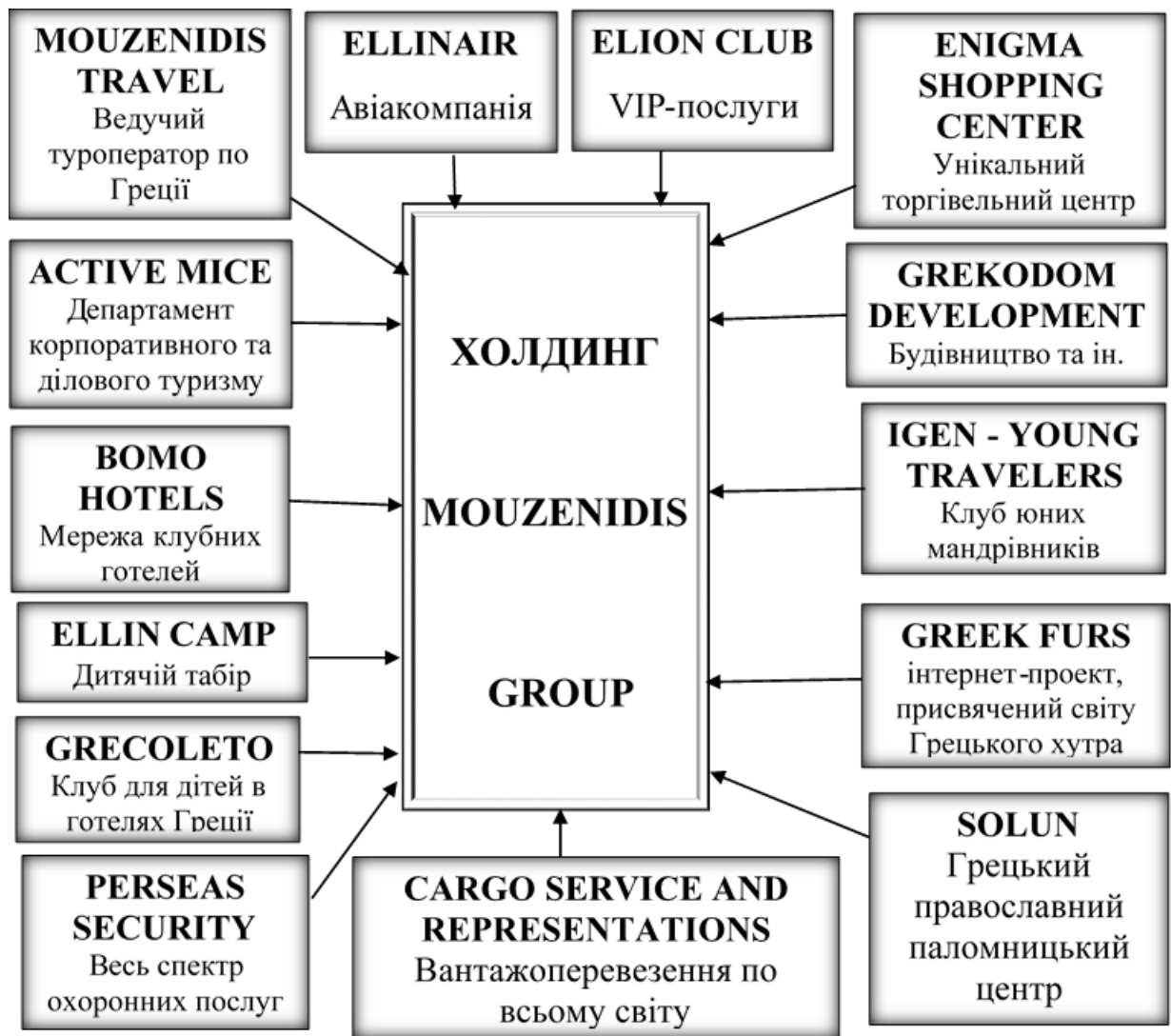


Рис. 2.1. Структура холдингу Mouzenidis Group

Розвиток регіонального ринку передбачає присутність компанії в багатьох країнах. Понад 70 офісів компаній Mouzenidis Group представляють холдинг на всіх курортах Греції, а також в 17 країнах Європи і Азії: Азербайджані, Вірменії, Білорусі, Болгарії, Угорщини, Грузії, Казахстані, Латвії, Молдові, Польщі, Румунії, Росії, Сербії, Туреччини, України, Естонії і на о. Кіпр.

Надійність і висока якість сервісів зумовило стійку репутацію холдингу Mouzenidis Group. Роботу підрозділів холдингу характеризують постійна готовність до вдосконалення з метою зробити продукт привабливим і

конкурентоспроможним і відкритість для діалогу з клієнтами. Об'єднання ділових і професійних можливостей всіх підрозділів, оперативну взаємодію між ними, унікальні програми та продукти, об'ємні по набору послуг і виключно високі за якістю, а також міжнародні стандарти сервісу в поєднанні з грецькою гостинністю, дозволяють холдингу Mouzenidis Group залишатися першим на туристичному ринку Греції і успішно просуватися на зарубіжних ринках.

До складу холдингу Mouzenidis Group входять:

1. Mouzenidis Travel – провідний туроператор по Греції. Більше 20 років успішної роботи, найширший спектр послуг, бездоганна репутація лідера грецького туризму.

2. Авіакомпанія Ellinair – грецький авіаперевізник, що базується в міжнародному аеропорту «Македонія» міста Салоніки.

3. Elion Club – департамент, що пропонує ексклюзивні і VIP-послуги, ідеальні варіанти вишуканого відпочинку в Греції для справжніх цінителів розкоші.

4. Grekodom Development: послуги та проекти в сфері будівництва, девелопменту, продажу та оренди нерухомості в Греції і на Кіпрі.

5. Bomo Hotels – підрозділ холдингу Mouzenidis Group, що спеціалізується на управлінні і розвитку мережі клубних готелів і готельних комплексів рівня 3 *-5 *. У готелях мережі приділяється пильна увага рівню якості послуг, що надаються і їх відповідності потребам гостей.

6. Active MICE – департамент корпоративного і ділового туризму холдингу Mouzenidis Group. Має багаторічний досвід в організації та проведення заходів будь-якої складності з великою мережею власних регіональних партнерів.

7. ТРЦ Enigma Shopping Center – унікальний торговий центр, який не має аналогів в Північній Греції, де представлені десятки магазинів і бутиків, що пропонують всі необхідні товари, здатні задовольнити потреби туристів,

відпочиваючих на курортах п-ва Халкідікі, – від парфумерії та косметики до елітного грецького вина і продукції афонських монастирів.

8. CSR (CARGO SERVICE AND REPRESENTATIONS) – CS & R Air Services – Компанія CS & R Air Services – кваліфікований експедитор і вантажний агент IATA, який надає повний комплекс послуг в різних сферах обслуговування повітряних суден, здійснює вантажоперевезення на будь-яких напрямках по всьому світу.

9. EllinCamp – дитячий табір, який об'єднав все найкраще в сфері корисного і якісного дитячого відпочинку від 6 до 16 років в Греції.

10. GRECOLETO – Family Club Grekoletto – клуб для юних гостей в готелях Греції та на Кіпрі: подарунок для дітей і батьків. Діти веселяться, спілкуються, пізнають нове і цікаве, а батьки спокійно відпочивають, не турбуючись про дозвілля дітей на відпочинок.

11. SOLUN – Грецький православний паломницький центр «Солунь» організовує паломницькі тури по святих місцях Греції, Кіпру, Грузії та Вірменії.

12. Perseas Security пропонує весь спектр охоронних послуг із застосуванням досягнень сучасних технологій в сфері охорони та фізичного захисту.

13. IGEN – YOUNG TRAVELERS – клуб юних мандрівників iGen («I'm from a new generation») займається розробкою і організацією ефективних і різноманітних туристичних проєктів, а також подорожей для дітей та молоді.

14. Greek Furs – це інтернет-проект, присвячений світу Грецького хутра і, конкретно, місту Касторія з його численними хутряними фабриками, хутряними салонами і комфортабельними виставковими залами, де представлений великий вибір хутряних виробів з різних видів хутра.

З часів свого заснування в 1995 році туроператор Mouzenidis Travel зберігає статус лідера на туристичному ринку за напрямом Греція. Ставши основою групи партнерських компаній Mouzenidis, що об'єднує сьогодні більше двох десятків успішних компаній, туроператор

зберігає і зміцнює свої позиції у розвитку та просуванню напрямку Греція. Багатогранні можливості групи партнерських компаній Mouzenidis створювати і пропонувати безпрецедентну різноманітність турів і варіантів поїздок до Греції за найкращими цінами.

Головний офіс компанії Mouzenidis Travel розташований в Греції, в місті Салоніки, офіси туроператора діють на курортах і в регіонах країни: Афіни, Піерія, п-ів Халкідіки, півострів Пелопоннес, о. Крит, о. Корфу, о. Родос, о. Тасос, о. Закінф. Регіональна мережа компанії постійно розширюється, число партнерів у містах Росії, України, Білорусі, Молдови, Казахстану, Румунії, Сербії, Латвії, Болгарії, Грузії, Польщі, Угорщини, Вірменії, Азербайджану, Кіпру на сьогоднішній день перевищує 80 і продовжує зростати.

Досвід успішного функціонування представництв дозволяє компанії розширювати напрямки *outgoing* та *incoming* туризму. У 2016-2020 роках були відкриті нові напрямки виїзного туризму: Кіпр, гірськолижні курорти Болгарії, Італія, Іспанія, Грузія, Вірменія, Азербайджан, Туреччина, Мальдіви, Маврикій, ОАЕ, Катар, Оман.

Потік туристів, прийнятих компанією Mouzenidis Travel в Греції з 1998 по 2020 рік, виріс більш ніж у 60 разів. Незабаром компанія планує вийти на показник 1 млн. туристів на рік.

Мета Mouzenidis Travel – досягнення бездоганної якості обслуговування туристів і цінової привабливості пропонованого турпродукту. Це стає можливим завдяки внутрішній політиці компанії. Mouzenidis Travel бере на себе турботу про туристів від самого початку туру й до повернення на батьківщину, що дозволяє контролювати якість сервісу на всіх етапах поїздки і підтримувати його на високому рівні.

Види турпродукту компанії Mouzenidis Travel представлені на рис. 2.2.

Автобусний парк компанії є одним з кращих в Греції. Mouzenidis Travel має власний транспорт для організації будь-якої поїздки: від групових

екскурсій на автобусах до індивідуальних поїздок на VIP-мінібасах і автомобілях представницького класу.



Рис.2.2. Види турпродукту компанії Mouzenidis Travel

Власний автопарк компанії включає більше 200 найсучасніших автобусів А-класу (2010-2017 р. випуску, місткістю від 6 до 83 посадочних місць) марок Mercedes і Setra. Комфортабельні автобуси оснащені кондиціонерами, телевізійними системами, зручними сидіннями та безкоштовним Wi-Fi, а також обладнані супутниковою системою навігації, поєднаної з прийомним устаткуванням у диспетчерському центрі компанії, розташованому в м. Салоніки. Вищевказана система призначена для визначення місця розташування та різноманітних параметрів руху автобусів (швидкості, напрямку руху тощо).

Авіап перевезення компанії Mouzenidis Travel – це надійний вид пересування. Із 1998 року компанія є членом IATA. У сезоні літо 2021 було

заплановано понад 170 прямих рейсів на тиждень із більш ніж 40 міст СНД і країн Європи та Азії на курорти Греції. Цілорічні регулярні рейси власного перевізника виконує авіакомпанія Ellinair. У компанії існує чартерна програма і наявність гарантованих блоків місць на рейсах провідних авіакомпаній, а також є можливість бронювання авіаквитків по всьому світу, у тому числі бронювання пакетних турів з перельотами будь-якою авіакомпанією.

Переваги відпочинку з MouzenidisTravel у будь-який сезон: різноманітність програм і турів; екскурсії з професійними різномовними гідями і кращими екскурсоводами; найбільший вибір гарантованих номерів в кращих готелях 2*-5*; власні цілорічні регулярні рейси; миттєве підтвердження в системі онлайн-бронювання; трансфери на нових комфортабельних автобусах з власного автопарку компанії з безкоштовним Wi-Fi; гарантовано висока якість обслуговування на всіх етапах подорожі; ексклюзивний та VIP-сервіс (у т.ч. VIP-зали в аеропортах міст Салоніки та Іракліон); послуги представників туроператора в готелях.

У зв'язку з тим, що головний офіс компанії знаходиться в північній столиці Греції – в місті Салоніки, це дозволяє компанії знати грецьку туристичну інфраструктуру зсередини і оперативно вирішувати всі виникаючі питання. За 18 років роботи значно зросла і продовжує розвиватися мережа філій: регіональні офіси компанії функціонують в 50 містах Росії, 9 містах України, в 2 містах Білорусі, Казахстані, Молдові, Сербії (Белград), Чехії (Прага), Латвії (Рига) і Румунії (Бухарест).

На території Греції функціонують офіси на всіх курортах: Салоніки (головний офіс), Афіни, п-ів Халкідікі, Кастор, Піерія, о. Корфу, о. Родос, о. Крит, о. Тасос, п-ів Пелопонесс, о. Закінф.

За період роботи офісу в Празі компанією «MOUZENIDIS TRAVEL» було відзначено, що чеський напрямок користується постійним попитом в Греції, куди відправляються на відпочинок греки – клієнти грецької компанії «MOUZENIDIS TRAVEL», а також є дуже популярним маршрутом на

російському, українському і білоруському ринках. У зв'язку з вищевикладеним, до незмінно популярного і постійно діючого напрямку «Греція» туроператором був додан новий, перспективний і цікавий чеський напрямок.

Співробітники компанії – це найголовніший актив успішного підприємства. Штат компанії складається з першокласних фахівців, яких об'єднує відданість туристичній справі: менеджерів, гідів, екскурсоводів, водіїв. Туристична компанія Mouzenidis Travel на ексклюзивній основі співпрацює з кращими російськомовними гідами на всіх туристичних напрямках компанії. Це не тільки кваліфіковані фахівці, а й чудові люди, справжні фанати своєї справи, які користуються заслуженою симпатією і повагою всіх, кому пощастило мати з ними справу.

Сучасний відділ інформаційних технологій (ІТ) займається впровадженням, розробкою і підтримкою комп'ютерних та комунікаційних систем у всіх підрозділах. У його веденні: технічне забезпечення компанії (сукупність кількох потужних серверів, понад сто автоматизованих робочих місць, комп'ютерні мережі, телефонні комунікаційні системи та ін.).

Переваги туристичної компанії Mouzenidis Travel:

1. Розвинута мережа філій і представництв: фірма має офіси і представництва в країнах СНД і далекого зарубіжжя, а також на території самої Греції і Чехії. Цей факт найкраще свідчить про динаміку розвитку бізнесу і позиціях на ринку.

2. Компанія входить до складу ІАТА – всесвітньої асоціації, чия сферою діяльності є консолідація регулярних і чартерних авіарейсів по всьому світу. Туристична компанія Mouzenidis Travel виступає в якості офіційного представника в Росії найбільших світових авіакомпаній. Також щодня вона обслуговує близько 30 рейсів з Росії і СНД (Київ, Мінськ і ін.) в Салоніках. Аеропорт «Македонія», де туристична компанія приймає туристів – сучасне реконструйована будівля, що відповідає найвищим світовим

стандартам. У будівлі аеропорту Салоніки, а також в аеропорту о. Крит діють власні VIP-зали компанії.

3. Туристична компанія Mouzenidis Travel – авторитетна компанія, а Європа цінує сталість, саме тому Mouzenidis Travel має найбільшу базу і можливості онлайн-бронювання готелів. Багаторічні партнерські відносини туроператора з готелями Греції по всій країні і високі обсяги продажів по Чехії дозволяють запропонувати спеціальні ціни. Компанія гарантує бездоганну репутацію пропонованих готелів і апартаментів і готова вирішувати всі виникаючі питання максимально оперативно.

4. Mouzenidis Travel – компанія, для якій європейські країни відкриті у всіх напрямках. Вона має власний автопарк автомобілів представницького класу, а також туристичних автобусів та мінівенів, яхт, вертольотів, літаків і ін. Власний автобусний парк компанії налічує понад 100 одиниць техніки – великих і мікро-автобусів різної місткості марок SETRA і MERCEDES. Весь транспорт оснащений системою GPS, що дозволяє гарантувати високий рівень безпеки пасажирів по маршруту їх слідування.

5. Спектр послуг туристичної компанії безмежний, що відповідає всім можливим побажанням клієнтів: організовується як традиційний пляжний або екскурсійний відпочинок, так і тематичні тури, і спеціальні заходи в Греції – пляжний відпочинок в готелях 3*-5*; групові та індивідуальні екскурсійні програми; організація корпоративних поїздок і бізнес-семінарів; VIP-тури; тури за хутром; літній дитячий відпочинок; лікувально-оздоровчий туризм; паломницькі тури; морські круїзи. В асортимент компанії входить також весь спектр туристичного продукту в Чехії: лікувальні тури, новорічні та канікулярні програми, гірськолижні та екскурсійні тури.

Туроператор «Mouzenidis Travel» гарантує своїм клієнтам найвищу якість обслуговування і готовий надати широкий вибір послуг, варіантів для відпочинку і ділових поїздок.

Об'єктом дослідження виступає процес формування успіху в управлінні туристичним підприємством. Товариство з обмеженою відповідальністю

ТОВ «Mouzenidis Travel» знаходиться за адресою: м.Одеса, вулиця Мала Арнаутська, 11. Режим роботи цілорічний: по буднях – з 09:00 до 19:00, на вихідні – з 10:00 до 15:00.

Основними джерелами правового регулювання діяльності ТОВ «Mouzenidis Travel» є: Конституція України, господарський кодекс України, кодекс законів про працю України, закон України «Про захист прав споживачів», закон України «Про туризм», цивільний кодекс України, закон України «Про підприємства України», закон України «Про господарські товариства», закон України «Про правовий статус іноземців», закон України «Про ліцензування окремих видів господарської діяльності», постанова кабінету міністрів України «Про правила в'їзду іноземців в Україну, їх виїзду з України і транзитного проїзду через її територію».

Підприємство орендує приміщення під офіс, по сусідству з різними організаціями. Перед входними дверима висить стенд пропонованих маршрутів фірми. Всередині приміщення є місця для відпочинку відвідувачів, надаються різні брошури, проспекти і фотографії пропонованих турів. За бажанням клієнта можливий відео-показ маршруту або готелів.

Звертаючись до туристичного агентства «Mouzenidis Travel», клієнту в першу чергу, пояснюють, які послуги він набуває і як ними скористатися, а також гарантії та зобов'язання агентства і його права. При зверненні клієнта в агентство йому пропонують переглянути «Інформаційний листок до туру», який містить наступну інформацію: опис маршруту по днях, характеристика умов туру, інформацію про країни перебування, правила забезпечення безпеки.

Характеристика умов туру містить наступну інформацію: умови розміщення в кожному пункті (тип будівлі, обладнання, характеристика номерного фонду, санітарно-гігієнічне обладнання); інформацію про розміщення батьків з дітьми; характеристики транспортних засобів; перелік послуг, одержуваних за додаткову плату.

В межах інформації про країни перебування надають наступну інформацію: особливості в'їзду і виїзду в країну; візовий режим; санітарні правила (страховка, щеплення); митні правила; специфіка поведінки в кожній країні, особливі обмеження у зв'язку з переважаючою релігією; місцеві традиції і звичаї (правила пристойності, одяг, чайові тощо); магазини, дозвілля, розваги, нічне життя; гроші, обмін; пошта, телеграф, телефон; пам'ятки, в т. ч. за маршрутом; іншу необхідну інформацію.

До правил забезпечення безпеки відноситься наступна інформація: перелік туристичних фірм – співвиконавців туру і дані про сертифікацію їх послуг за місцевими вимогами; характеристика стану громадського порядку в країні і рекомендації у зв'язку з цим; правила поведінки на воді; правила санітарії і гігієни; як скористатися страховкою в екстрених випадках; прогнозовані погодні умови і рекомендації про екіпіровку; небезпечні тварини, плазуни і рослини; як і де зберігати речі, гроші та цінності; пам'ятка про відповідальність за заподіяну шкоду.

Уніформи, характерною для всього персоналу фірми немає.

ТОВ «Mouzenidis Travel» в м.Одесі пропонує такі послуги: автобусні екскурсійні тури по всій Європі; авіа тури в Європу; морські та річні круїзи; Азія: Тайланд, Китай, Тибет, Японія, В'єтнам, Індонезія, Індія, Йорданія, Малайзія, Шрі-Ланка, Турція, Єгипет, Туніс, ОАЄ, особливо Греція; екзотика: Домінікана, Мальдиви, Маврікій, Сейшельські острови; тури вихідного дня по Україні; авіаквитки по всьому світу.

Агентство має кілька міських та міжнародних телефонних ліній, факс, ксерокс, декілька комп'ютерів, принтерів, кондиціонер, підключення до локальної мережі Internet. Так само для зручної роботи співробітників є в наявності основні канцелярське приладдя, які полегшують багато питань, пов'язаних з роботою з паперами, оформленням договорів, складанням різних документів.

На сьогодні загальна чисельність штату працівників ТОВ «Mouzenidis Travel» в Одесі – 8 осіб (табл.2.1.). Досвід успішної діяльності співробітників компанії на ринку туристичного бізнесу більше шести років.

Таблиця 2.1.

Аналіз змін у чисельності і структурі персоналу ТОВ «Mouzenidis Travel» в Одесі

Категорії персоналу	Середньооблікова чисельність (чол.)		
	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+, -)
1. Обслуговуючий персонал	3	3	0
2. Керівники	2	2	0
3. Фахівці	6	3	-3
Разом	11	8	-3

Як видно із представлених даних, чисельність персоналу зменшилася з 11 до 8 чоловік, тобто на 3 особи, що пояснюється розпоширенням коронавірусної хвороби, зменшенням числа туристів та обсягів робіт. Структура персоналу за звітний період змінилася – питома вага обслуговуючого персоналу і керівників залишилася колишньою, чисельність фахівців зменшилася.

Кадрову політику ТОВ «Mouzenidis Travel» можна також оцінити, використовуючи показники ефективності роботи з кадрами.

Стан кадрів може бути визначене за допомогою наступних коефіцієнтів:

– коефіцієнт вибуття кадрів $K_{вк}$ визначається відношенням кількості працівників, звільнених із всіх причин за даний період $P_{зв}$ до середньої чисельності працівників за той же період P :

$$K_{вк} = P_{зв} : P \times 100 \% \quad (2.1.)$$

За наявним даними обчислимо коефіцієнт вибуття за 2020 рік:

$$P_{зв} = 3 \text{ особи}$$

$$P = 8 \text{ ос.}$$

$$K_{вк} = 3 : 8 \times 100 = 38 \%$$

Даний показник в 38 % говорить про те, що вибуття персоналу не критичне;

– коефіцієнт стабільності кадрів $K_{ск}$ рекомендується використати при оцінці рівня організації управління:

$$K_{ск} = 1 - (P_{зв} : P) \times 100 \%, \quad (2.3)$$

де $P_{зв} = 3$ – чисельність працівників, які звільнилися з фірми за власним бажанням і через порушення трудової дисципліни за звітний період;

$P = 8$ – середньооблікова чисельність працюючих на фірмі у період, що передуює звітному;

$$K_{ск} = 1 - (3 : 8) \times 100 = 63 \%.$$

Коефіцієнт стабільності склав 63 %. Даний коефіцієнт говорить про середній рівень організації управління підприємства. Ця ситуація пояснюється у першу чергу впровадженням пандемії COVID-19 у повсякденне життя суспільства, а у другу чергу може бути викликана невдалою управлінською політикою стосовно персоналу підприємства, зокрема щодо фахівців. В ідеалі коефіцієнт стабільності кадрів повинен бути наближений до 90-95 %.

Таким чином, на туристичному підприємстві ТОВ «Mouzenidis Travel» ситуація щодо персоналу, з урахуванням пандемії коронавірусу, відносно нормальна, коефіцієнт вибуття склав 38 %, коефіцієнт стабільності склав 63 %, що є середніми показниками.

Отже, кризові явища в економічній та епідеміологічній сфері, сучасний стан туристичного ринку обумовили і падіння прибутків туристичному підприємстві ТОВ «Mouzenidis Travel», що вимагає підвищення ефективності всіх ланок управління з метою нейтралізації негативного впливу навколишнього середовища на діяльність підприємства. Деякі покращення у фінансовому стані були за рахунок збільшення обсягів внутрішнього туризму, проте необхідно дбати про потенційну можливість відновлення міжнародних напрямів. Треба ретельно підготуватися до майбутнього навантаження, збільшення туристичних потоків у разі проведення масового вакціонування та відновлення туристичних маршрутів.

Країни світу в умовах пандемії готуються до літнього сезону відпусток – і поступово оголошують, кого готові прийняти. У список умов відкриття в'їзду для туристів все частіше називають свідоцтво про вакцинацію проти COVID-19.

Таким чином, аналіз сучасного становища ТОВ «Mouzenidis Travel» свідчить про наявну потребу впровадження сучасних технологій керування та раціональної організації процесу управління.

2.2. Аналіз організаційної структури управління туристичним підприємством та виявлення недоліків

Персонал туристичного підприємства ТОВ «Mouzenidis Travel» має чітко виражену структуру і функціональні обов'язки. Саму структуру персоналу можна розділити на три категорії, керівники, фахівці, обслуговуючий персонал (рис. 2.3.).

Як видно з даної схеми, туристичне підприємство ТОВ «Mouzenidis Travel» використовує у своїй діяльності лінійно-функціональну систему управління.

Основи лінійних структур становить так званий «шахтний» принцип побудови і спеціалізація управлінського процесу по функціональних

підсистемах організації (маркетинг, виробництво, дослідження і розробки, фінанси, персонал тощо).

По кожній підсистемі формується ієрархія служб («шахта»), що пронизує всю організацію від верху до низу. Результати роботи кожної служби оцінюються показниками, що характеризують виконання ними своїх цілей і завдань. Відповідно будується і система мотивації і заохочення працівників. При цьому кінцевий результат (ефективність і якість роботи організації в цілому) стає другорядним, тому що вважається, що всі служби тією чи іншою мірою працюють на його одержання.

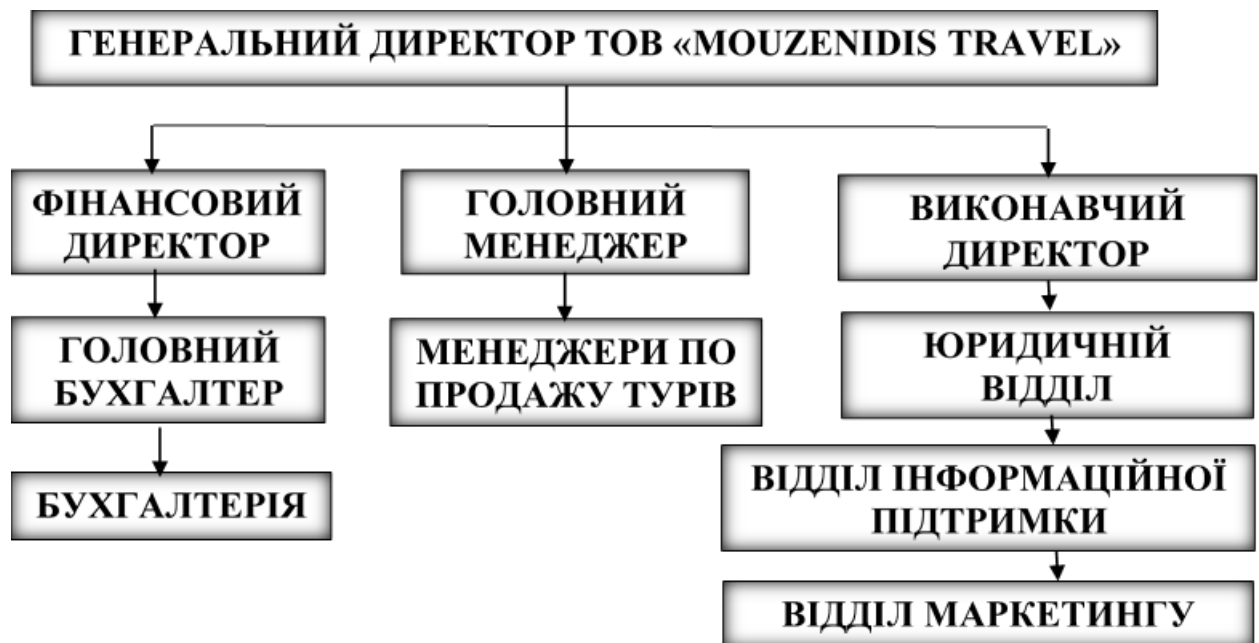


Рис. 2.3. Структура управління туристичного підприємства ТОВ «Mouzenidis Travel»

Дана структура управління має істотні переваги: єдність і чіткість розпорядництва; узгодження дій виконавців; чітка система взаємних зв'язків між керівництвом і підлеглими; швидка відповідь на отримані вказівки; особиста відповідальність керівника за кінцевий результат діяльності свого підрозділу.

Кожний з менеджерів туристичної фірми має свої посадові обов'язки (табл.2.2.).

У цілому, можна сказати, що організаційна структура ТОВ «Mouzenidis Travel» відповідає сучасним тенденціям розвитку туристичного менеджменту в Україні.

Таблиця 2.2.

Посадові обов'язки менеджерів ТОВ «Mouzenidis Travel»

Посада	Функції
Генеральний директор	Загальне управління організацією, стратегічне планування, робота з VIP-клієнтами, розробка фінансових планів, підтримка людей, дисципліни, мотивація, контроль
Фінансовий директор	Розробка фінансових планів, контроль фінансових ресурсів, ціноутворення, розробка цінових методів стимулювання збуту, участь у стратегічному плануванні
Головний бухгалтер	Ведення бухгалтерської документації, облік і контроль фінансової дисципліни, складання звітів, забезпечення керівництва оперативною фінансовою інформацією
Виконуючий директор	Загальне забезпечення діяльності фірми, розробка поточних планів, інформаційне забезпечення діяльності фірми
Головний менеджер	Управління збутом туристичних послуг, прийом на роботу нових співробітників, робота з персоналом
Менеджери	Збут туристичних послуг, робота із клієнтами, участь у складанні планів, звітів, оперативна робота з маркетинговою інформацією.

З метою визначення ступіня відповідності ціннісних орієнтацій персоналу ТОВ «Mouzenidis Travel» реально сформованої в організації системи мотивації нами була застосована методика «Мотивація професійної діяльності».

Методика «Мотивація професійної діяльності» являє собою опросник, за допомогою якого персоналу організації пропонується по п'ятибальній шкалі оцінити значимість того або іншого фактору, для їх професійної діяльності.

До досліджуваних факторів належать:

- 1) рівень заробітної плати;
- 2) прагнення до просування по роботі;
- 3) прагнення уникнути критики з боку керівника або колег;

- 4) прагнення уникнути можливих покарань або неприємностей;
- 5) потреба в досягненні соціального престижу і поваги з боку інших;
- 6) задоволення від самого процесу і результату роботи;
- 7) можливість найбільш повної самореалізації саме в даній діяльності.

Перед початком тестування всім працівникам давалася інструкція: «Прочитайте нижче перераховані мотиви професійної діяльності і дайте оцінку їх значимості для Вас по п'ятибальній шкалі». Нами вивчалися та аналізувалися всі вищевикладені фактори.

На підставі отриманих даних була складена діаграма, що дозволяє наочно оцінити систему цінностей персоналу туристичного підприємства ТОВ «Mouzenidis Travel» (рис. 2.4.).

Як видно із проведеного аналізу, найвищими цінностями для персоналу туристичного підприємства ТОВ «Mouzenidis Travel» є рівною мірою можливість найбільш повної самореалізації саме в даній діяльності, і задоволення від самого процесу і результату роботи і тільки на третім місці стоїть матеріальний стимул – грошовий заробіток.

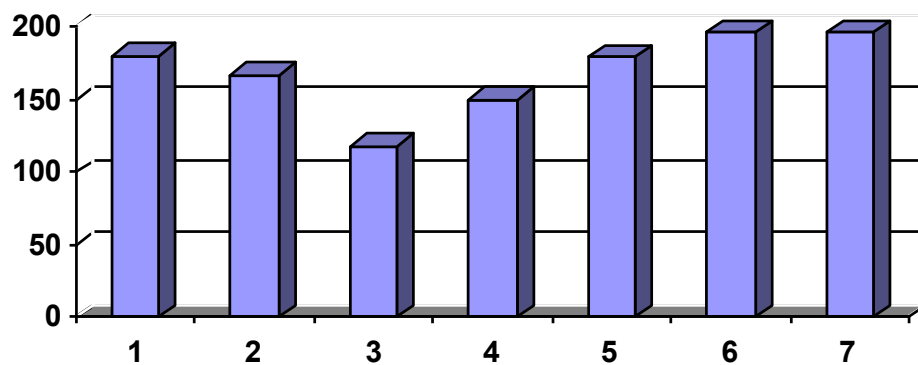


Рис. 2.4. Ранжирування мотиваційних цінностей персоналу ТОВ «Mouzenidis Travel»

Найменшу цінність для персоналу представляє прагнення уникнути критики з боку керівника або колег, що говорить про те, що працівники даної організації не бояться відповідальності і готові до критики.

Велика у працівників і потреба в досягненні соціального престижу і поваги з боку інших. Працівники даної організації здебільшого прагнуть до того, щоб уникнути покарань, хоча даний показник не виражений дуже яскраво, що ще раз підтверджує той факт, що персонал готовий відповідати за свої вчинки.

Прагнення до просування по роботі виражено в працівників також у середньому ступені, що говорить про їх адекватний рівень домагань.

Другий етап дослідження ставив своєю метою з'ясувати, наскільки персонал досліджуваної організації вдоволений роботою. Для цього використалася методика В.А. Розанової «Оцінка задоволеності роботою».

Перед початком дослідження всім працівникам дається інструкція. «Перед вами анкета, що містить 14 затверджень. Просимо Вас оцінити кожне із цих затверджень, обвівши кружком цифру, що відповідає Вашим уявленням про ступінь задоволеності Ваших потреб, запитів тощо».

За результатами дослідження можна набрати від 14 до 70 балів. Якщо людина набирає 40 і більше балів, то це свідчить про її незадоволеність роботою. І, відповідно, чим менше балів набирає працівник, тим вище в нього задоволеність роботою.

Дана анкета може бути використана і для оцінки ступеня задоволеності роботою групою працівників. У такому випадку аналізуються середні значення показників по групі, і оцінка провадиться за наступною шкалою:

- 15-20 балів – цілком задоволені роботою (ЦЗ);
- 21-32 бала – задоволені (З);
- 33-44 бала – не цілком задоволені (НЦЗ);
- 45-60 балів – не задоволені (НЗ);
- понад 60 балів – вкрай незадоволені (ВНЗ).

У таблиці 2.3. наведені систематизовані дані за методикою «Задоволеність роботою».

Як видно з отриманих даних більшість персоналу (3 особи) не цілком задоволені своєю роботою. Крайні позиції займають: цілком задоволені – 1 особа, вкрай не задоволена – 1 особа; 1 особа задоволена роботою, 2 особи роботою не задоволені.

Таблиця 2.3.

Оцінка задоволеності роботою в ТОВ «Mouzenidis Travel»

Ступень задоволеності роботою	Кількість осіб
Цілком задоволений (ЦЗ)	1
Задоволений (З)	1
Не цілком задоволений (НЦЗ)	3
Не задоволений (НЗ)	2
Вкрай не задоволений (ВНЗ)	1

Для оцінки ефективності внутріфірмового механізму мотивації праці в ТОВ «Mouzenidis Travel» і її відповідності ціннісним уявленням персоналу була використана методика «Ціннісні орієнтації» М. Рокича. Розроблена М. Рокичем методика заснована на прямому ранжируванні списку мотиваційних факторів.

При аналізі отриманих результатів цінностей, звертають увагу на їх угруповання випробуванням у змістовні блоки за різними підставами. Так, наприклад, можна виділити «матеріальні» і «нематеріальні» цінності, цінності професійної самореалізації особистого життя тощо. Інструментальні цінності можуть групуватися в етичні цінності, цінності спілкування, цінності справи; індивідуалістичні і конформістські цінності, альтруїстичні цінності; цінності самоствердження і цінності прийняття інших тощо. Психолог повинен спробувати вловити індивідуальну закономірність. Якщо не вдається виявити ні однієї закономірності, можна припустити несформованість у респондента системи цінностей або нещирість відповідей у ході обстеження.

Сама методика являє собою опросник, що був запропонований персоналу ТОВ «Mouzenidis Travel». В опросник включені основні фактори,

які сприяють мотивації або перешкоджають їй, тобто які фактори являють цінність для працівників, а які ні. Існує два варіанти методики, перший – де фактори ранжируються за ступенем їх значимості, другий, більш точний, – фактори оцінюються по трибальній шкалі, що дає можливість оцінити їх по ступені значимості кожного фактору. У даному дослідженні використався другий варіант.

Кожний фактор оцінювався по трибальній шкалі, де 1 балу відповідав низький показник задоволеності фактором, 2 балам – середній показник, 3 балам – високий ступінь задоволеності фактором. Усього нами було виділено 18 факторів, які, на нашу думку визначають систему внутріфірмової мотивації. Перед початком тестування всім працівникам давалася інструкція: «Зараз Вам буде пред'явлений набір з 18 карток з позначенням цінностей. Ваше завдання – оцінити всі фактори по трибальній шкалі. Розробіть не поспішаючи, вдумливо. Якщо в процесі роботи Ви зміните свою думку, то можете виправити свої відповіді, помінявши картки місцями. Кінцевий результат повинен відображати Вашу щирі позицію».

У ході даного етапу досліджувалися наступні фактори:

1. Матеріальні цінності:

- зарплата;
- премія;
- перспективи підвищення зарплати;
- додаткові матеріальні стимули;
- соціальні гарантії.

2. Нематеріальні цінності:

- престижність;
- корпоративна культура;
- професійний ріст;
- кар'єру;
- колектив;

- інтерес до роботи;
- організація праці;
- побутові зручності;
- система заохочень і покарань;
- стиль керівництва;
- повага з боку керівництва;
- творчий характер праці;
- можливість самореалізації.

Отримані дані відобразимо у вигляді діаграми (рис. 2.5.).

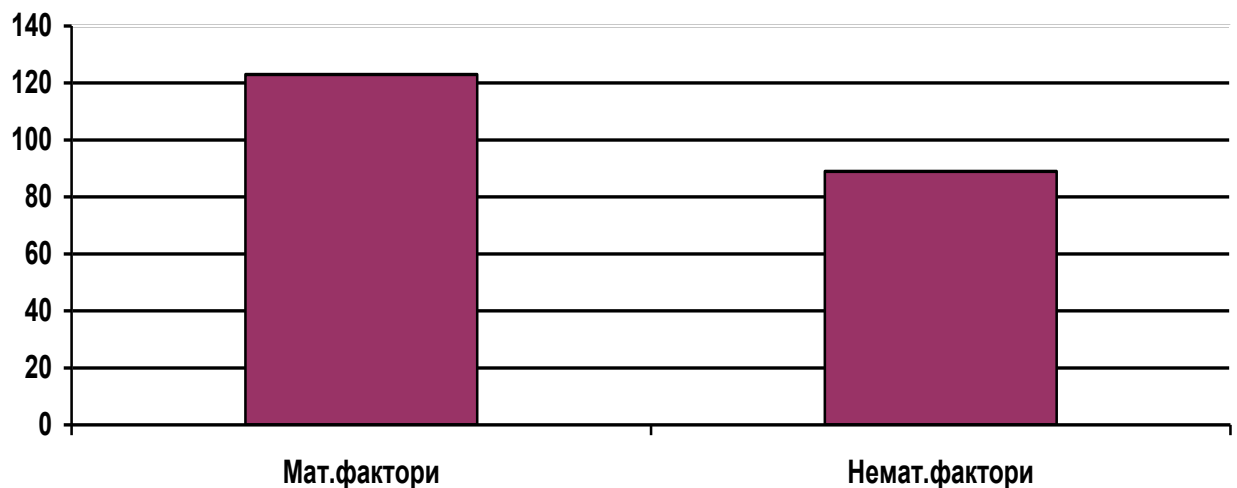


Рис. 2.5. Значення матеріальних і нематеріальних цінностей у системі мотивації персоналу ТОВ «Mouzenidis Travel»

Як видно з рисунка 2.5. матеріальні фактори в розглянутій організації більшою мірою відповідають уявленням персоналу про їх цінності, ніж фактори нематеріальні. Іншими словами персонал туристичного підприємства більшою мірою вдоволений своїм матеріальним становищем, ніж станом соціально-культурної сфери, характером праці, відношеннями в організації.

Найбільш низькі показники в даному дослідженні відзначені по шкалах «творчий характер праці» і «можливості для самореалізації». Низькі

показники по цих шкалах свідчать про те, що персонал сприймає працю як рутину, люди не можуть виразити себе у своїй трудовій діяльності, відчувають себе «винтиками» у механізмі діяльності організації.

Приблизно по 30 % розподілені і показники по шкалі «інтерес до роботи», що також говорить про незадовільний характер організації праці на розглянутому туристичному підприємстві.

Половина працівників не відчуває поваги з боку керівництва, разом з тим більшість співробітників вважає, що обраний стиль керівництва є оптимальним. Це може говорити про те, що в організації присутній елемент авторитаризму, коли керівництву вдалося нав'язати персоналу думку про те, що такий стиль відповідає і їх інтересам.

Разом з тим персоналудоволений системою організації праці, рівнем корпоративної культури, стилем керівництва, транспортним повідомленням. Більшість персоналу задоволена і рівнем взаємин в організації. Низькими показниками характеризується і оцінка престижності даної роботи, більшістю працівників організації вона оцінюється як середня.

На думку більшості персоналу зробити кар'єру в організації неможливо.

У цілому, проведений аналіз за методикою М. Рокича дозволяє затверджувати, що в туристичному підприємстві ТОВ «Mouzenidis Travel» стан внутріфірмового механізму мотивації праці є незбалансованим, оскільки матеріальні фактори в значній мірі перевершують нематеріальні з погляду ціннісних орієнтацій працівників даної організації.

Порівняльні результати двох методик дозволяють затверджувати, що у ТОВ «Mouzenidis Travel» спостерігаються протиріччя між ціннісними орієнтаціями персоналу і реально створеною системою мотивації, у якій матеріальний фактор є найбільш вагомим і оцінюється персоналом найбільш позитивно, у той час як у системі цінностей персоналу він посідає лише третє місце, уступаючи можливості самореалізації в праці і задоволеності процесу роботи.

З погляду менеджменту функціональними завданнями ТОВ «Mouzenidis Travel» є: підвищення якості пропонованого продукту; збільшення числа клієнтів, що бажають зробити подорож; удосконалювання методики продажів; збільшення обсягу продажів, аналізуючи популярність тих або інших напрямків; удосконалювання форм обслуговування клієнтів за рахунок підвищення професійного рівня співробітників фірми; кваліфіковані консультації із всіх питань, пов'язаним з поїздкою, придбанням авіаквитків, оформленням віз і медичних страховок, завдяки яким можлива розробка програм відпочинку, найбільш адекватним сучасним вимогам ринку.

У цього зв'язку в наш час у ТОВ «Mouzenidis Travel» сформувався функціональний менеджерський пул, характерний для більшості туристичних фірм України.

Потрібно виділити наступні напрямки менеджменту, що активно функціонують у системі управління ТОВ «Mouzenidis Travel»:

1. Кадровий менеджмент (менеджмент людських ресурсів). Це напрямок менеджменту має велике значення в туризмі, тому що від правильного підбору персоналу багато в чому залежить успіх діяльності турфірми. Прийом на роботу з обліком професійних і психологічних даних претендентів, підвищення кваліфікації, звільнення – все це робота менеджера по кадрам (персоналу).

2. Адміністративний (організаційний) менеджмент – це напрямок менеджменту містить у собі організацію всієї управлінської діяльності туристського підприємства.

3. Фінансовий менеджмент (менеджмент фінансових ресурсів) – в останні роки цей напрямок менеджменту здобуває все більше значення: практично у всіх великих туристських компаніях існує посада фінансового менеджера. У його обов'язки входить відстеження грошових потоків і прийняття у відношенні їх раціональних рішень, тобто рішень про вкладення вільних коштів.

4. Маркетинг-менеджмент. Сьогодні в кожній турфірмі існує відділ маркетингу. Управління процесом маркетингу покладається на менеджера, що займається цим напрямком. У його функції входить аналіз ринку, розробка пропозицій по створенню або вдосконалюванню турпродукту або послуги, по формуванню цінової політики, а також по просуванню продукту, наприклад розробка рекламних акцій.

5. PR-менеджмент – це напрямок на деяких підприємствах туризму є частиною маркетингової діяльності. Менеджери по PR організують презентації, участь у виставках, прес-конференції, а також готують матеріали для преси.

Основними напрямками діяльності працівників ТОВ «Mouzenidis Travel» є: надання інформації клієнтам; робота із клієнтами; бронювання й оформлення квитків; продаж тура, маркетинг і реклама; робота з туроператорами; виконання адміністративних функцій. Персонал турагентства становлять наступні категорії менеджерів (табл.2.4.).

Таблиця 2.4.

Категорії менеджерів ТОВ «Mouzenidis Travel»

Перший кваліфікаційний рівень	Другий кваліфікаційний рівень	Третій кваліфікаційний рівень
Генеральний директор	Менеджери, що перебувають у прямому підпорядкуванні генерального директора	Директор/начальника відділу турагентства по:
Агент по продажах	Менеджер по бронюванню і продажам	
Агент по виїзному туризмі		- маркетингу й продажам
Агент по в'їзному й внутрішньому туризмі	Менеджер по роботі із клієнтами	- турпродуктам
	Менеджер по зв'язкам із громадськістю	- зв'язкам із громадськістю
Асистент по формуванню тургруп		- роботі із клієнтами
	Менеджер по кадрам	- кадрам
Референт	Керівник тургрупи	- інформаційним технологіям
Секретар	Бухгалтер	- фінансам
Касир		

Стажист		
Кур'єр		

Завданнями менеджерів ТОВ «Mouzenidis Travel» є: планування і складання програми турів; розрахунок вартості турів; бронювання і продаж квитків; бронювання місць у готелях; складання програм екскурсійних і інших додаткових послуг; інструктаж гідів і водіїв; оформлення туристської документації; візове забезпечення; маркетинг і реклама; взаємодія з турагентствами і іншими організаціями; прямий продаж турпакетів; укладення агентських і інших договорів; виконання адміністративних функцій.

Основні методи управління персоналом, які використовуються у ТОВ «Mouzenidis Travel» є:

- введена система планування співробітниками своєї роботи на тиждень, у письмовому виді;
- контроль своєчасного виконання працівниками поставлених завдань;
- преміювання працівників;
- матеріальне покарання за порушення виробничої дисципліни і внутрішнього розпорядку;
- матеріальне покарання співробітників за неякісне або несвоєчасне виконання дорученої роботи;
- матеріальне покарання (або звільнення) за халатне відношення до власної роботи.

Прийняття рішень у ТОВ «Mouzenidis Travel» здійснюється одноосібно директором, на основі інформації, отриманої від підлеглих, аналізу зовнішнього середовища і оцінці потенціалу підприємства. Процес прийняття директором рішення складається з декількох стадій:

- вироблення і постановка мети;
- вивчення проблеми;

- вибір і обґрунтування критеріїв ефективності і можливих наслідків прийнятих рішень;
- розгляд варіантів рішень;
- вибір і остаточне формулювання рішення;
- ухвалення рішення;
- доведення рішень до виконавців;
- контроль за виконанням рішень.

При цьому до недоліків прийняття і реалізації рішень на даному туристичному підприємстві відноситься те, що в більшості рішень приймаються неформальним (евристичним) методом, що характеризується тим, що при прийнятті і реалізації рішень використовується сукупність логічних прийомів і методики вибору оптимальних рішень, теоретичне порівняння альтернатив з урахуванням накопиченого досвіду.

Таким чином даний метод базується на інтуїції керівника. Перевага даного методу в тому, що рішення приймаються оперативно; недоліком же є те, що неформальні методи не гарантують від вибору помилкових (неефективних) рішень, оскільки інтуїція може іноді підвести менеджера.

Успішний стиль ведення бізнесу виключає дії по шаблону. Туристичне підприємство ТОВ «Mouzenidis Travel» працює як турагент із тими туроператорами, з ким зв'язують надійні партнерські відносини. Реалізується той туристичний продукт, у якому впевнені.

У цьому полягає фірмовий стиль ведення бізнесу. Потенційних партнерів багато, але репутація, марка є не в усіх і взаємини складаються не з усіма однаково. Надійний ланцюжок туроператор-турагент-клієнт підтримує марку ТОВ «Mouzenidis Travel» і зберігає постійних клієнтів. Всі спірні питання, якщо вони виникають, розглядаються на підприємстві ретельно і глибоко.

Основне в роботі ТОВ «Mouzenidis Travel» – сувора дисципліна, доведення справи до кінця, відповідальність за кожного клієнта, робота без

збоїв. Керівництво дотримується принципів: чесність і відкритість у відношенні з підлеглими; пояснення цілей і допомога в їх досягненні.

Для мотивації праці співробітників використовується широкий арсенал засобів – професійне навчання, участь в ознайомлювальних турах, оплата медичної страховки, пільги на придбання авіа- і залізничних квитків, пільги при проживанні у готелі. Від співробітників потрібне постійне підвищення кваліфікації, складання бізнес-планів на сезони продажів, навчання нових співробітників.

Велике значення в роботі мають щорічно минаючі міжнародні туристичні виставки. Керівництво туристичного підприємства ТОВ «Mouzenidis Travel» вважає, безсумнівно, важливим відвідування виставок менеджерами підприємства, тому що відвідування виставки дає можливість зустрітися і відновити договірні відношення зі старими партнерами, знайти нових, довідатися про основні тенденції сезону, одержати рекламний і ціновий матеріал, взяти участь в інформаційних семінарах. Надалі, отримані матеріали використовуються з максимальною користю при роботі із клієнтами. У рамках виставки проводяться конференції, презентації, семінари, конкурси експозицій по різних категоріях, проводяться заходи, присвячені в'їзному й внутрішньому туризму, головна завдання яких – оцінити реальне положення туристичної індустрії в цілому, що особливо важно у період пандемії COVID-19. Практично усі перелічені вище конференції, презентації та семінари проводяться нині он-лайн.

Туристичне підприємство ТОВ «Mouzenidis Travel» дотримується деякого консерватизму в продажі і роботі із клієнтами. Тут змінам піддаються тільки офісні інтер'єри, але не стиль обслуговування, прийнятий споконвічно і успішний для компанії.

Починаючи займатися всіма напрямками в туризмі, туристичне підприємство обрало пріоритетні, і зупинилося на них. Постійно вивчаючи їх у теорії і на практиці, вдається задовольняти всі запити і побажання клієнтів, вникаючи в усі дріб'язки й знаючи добре програми.

Головне правило ТОВ «Mouzenidis Travel» – продавати той продукт, у якому впевнений. Щоб краще продавати, треба краще знати. Співробітники підприємства відвідують країни відпочинку й на місці оглядають готелі, спілкуються із приймаючою стороною, оцінюють негативні й позитивні моменти відпочинку, не приховують недоліки, якщо вони є. Ознайомлювальні виїзні семінари (інформаційні тури) – це дуже важливо. Нюанси, які бачать співробітники фірми своїми очима, допомагають правильно зорієнтувати людину, що зібралася на відпочинок. Правильний вибір, інформація і порада – застава гарного відпочинку клієнта фірми, а виходить, ще одним постійним клієнтом буде більше.

У даний момент у фірмі сформувався збалансований, професійний колектив.

Туристичне підприємство ТОВ «Mouzenidis Travel» – це сервісне туристичне агентство, що працює із клієнтами прямо. У продажах допомагає не тільки сильна рекламна компанія, що розкручує черговий туристичний продукт (газети, радіо, мережа Інтернет, іміджеві статті, пряма реклама), але і інформація іміджевого характеру (PR). Вибравши свій сегмент ринку – це клієнти зі статком вище за середнє, підприємство створило своє коло корпоративних клієнтів, що також вплинуло на вибір рекламної політики.

Аналізуючи сучасні методи конкурентної боротьби, застосовувані ТОВ «Mouzenidis Travel», можна відзначити дві найважливіші тенденції: перехід від агресивної цінової політики до змагання в області якості і оптимального співвідношення ціни і якості; зближення функцій туроператора і турагента.

Донедавна агресивна цінова конкурентна боротьба була головним методом боротьби з конкурентами, вона привела до того, що прибутковість туроператорського бізнесу понизилася. Виснажливе змагання цін завдає шкоди не тільки туроператорам, але і всієї галузі в цілому. Зниження цін на туристичний продукт практично досягло максимально припустимого рівня. У даних умовах можна говорити про наступні варіанти подальшого розвитку подій: посилення концентраційних процесів на ринку приведе до досягнення

олігопольної угоди по середньому рівні цін, запобіжить подальшому їх зниженню і підвищить прибутковість бізнесу; на зміну агресивній боротьбі цін прийде конкуренція в області якості продукту, співвідношення між ціною і якістю, пропозиція нових форм обслуговування клієнтів, що розвилися під впливом пандемії COVID-19.

На сучасному етапі розвитку туристичного ринку виявляються нові тенденції, що дозволяють говорити про підвищення якості туристичного продукту в конкурентній боротьбі. Взаємодія з конкурентами полягає в створенні стратегічного альянсу, що передбачає облік їх економічних інтересів, відмову від використання мір прямого тиску в конкурентній боротьбі.

Зміни в навколишньому діловому середовищі, поєднувані з пошуком шляхів виживання на туристичному ринку, а також впровадження різноманітних епідеміологічних заходів запобігання розвитку коронавірусної інфекції, диктують необхідність нового бачення ефективності функціонування туристичних підприємств в сучасних умовах. Для успішного ведення справ необхідно не тільки вміти надавати якісні послуги, але і знати, для яких категорій клієнтів вони призначені. Якість послуг багато в чому залежить від стилю ведення бізнесу; формуючого, у свою чергу, імідж фірми.

На підставі аналізу діяльності туристичного підприємства ТОВ «Mouzenidis Travel» можна зробити висновок, що наявність стійкої корпоративної культури є одним з необхідних ознак успішності компанії.

При розгляді впливу зовнішніх факторів на динаміку корпоративної стратегії виявлено, що тверда конкуренція і демпінгова політика впливають на прибутковість підприємства і якість надаваного туристичного продукту клієнтові.

Аналізуючи методику управління туристичного підприємства ТОВ «Mouzenidis Travel» можна сказати, що ефективність діяльності туристичного підприємства прямо залежить від особистісних якостей

керівника, правильно обраної концепції управління, а також від грамотно побудованої конкурентної боротьби.

Для вдосконалювання кадрової політики, здійснюваної управлінською ланкою, необхідно провести перетворення в моделях управління, що полягають в переході від командних стереотипів до нових форм управління, орієнтованим на конкретну людину, а також делегувати повноваження, що буде сприяти якісному і своєчасному прийняттю рішень. Правильно поставлена мета, професійно складений тактичний план дій для досягнення мети, професійний штат, називаний командою, є найважливішими умовами забезпечення високого рівня корпоративної культури.

Туристичне підприємство ТОВ «Mouzenidis Travel» активний учасник суспільно – значимого життя туристичної індустрії України. З її участю неодноразово готувалися державні документи в сфері туризму, у тому числі і законодавчого характеру.

У цілому, можна говорити про те, що функціональна структура управління туристичним підприємством ТОВ «Mouzenidis Travel» є в достатньому ступені ефективною, відповідає уявленням про функціональний розподіл трудових процесів усередині туристичної організації.

З ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1. Розробка оптимальної організаційної структури управління та стратегічних напрямків просування туристичного продукту

Проблема вдосконалювання організаційної структури управління припускає уточнення функцій підрозділів, визначення прав і обов'язків керівника і співробітника, усунення багатоступінчатості, дублювання функцій і інформаційних потоків. Основним завданням тут є підвищення ефективності управління на основі аналізу функціонального розподілу обов'язків між співробітниками туристичного підприємства ТОВ «Mouzenidis Travel» (табл.3.1.).

Таблиця 3.1.

Функціональний розподіл обов'язків між співробітниками ТОВ «Mouzenidis Travel»

Посада	Функції	Дублювання повноважень
Генеральний директор	Загальне керівництво організацією, стратегічне планування, робота з VIP - клієнтами, розробка фінансових планів	З фінансовим директором
Фінансовий директор	Розробка фінансових планів, контроль фінансових ресурсів	З генеральним директором і головним бухгалтером
Головний бухгалтер	Ведення бухгалтерської документації, облік і контроль фінансової дисципліни	З фінансовим директором
Виконавчий директор	Загальне забезпечення діяльності фірми, розробка поточних планів, інформаційне забезпечення діяльності фірми	-
Головний менеджер	Управління збутом туристичних послуг	-
Менеджери	Збут туристичних послуг	-

Таким чином, аналіз показав, що в ТОВ «Mouzenidis Travel» існує дублювання повноважень між фінансовим директором, генеральним директором і головним бухгалтером. Таке положення справ багато в чому знижує рівень фінансової дисципліни, утрудняє облік. Оскільки фінансовий директор у своїй діяльності дублює функції генерального директора і головного бухгалтера вважаємо за можливе відмовитися від даної посади, перепідкоривши фінансовий блок безпосередньо генеральному директорові.

Також вважаємо, що в сучасних умовах лінійно-функціональна система управління ТОВ «Mouzenidis Travel» не дає можливості підприємству розвиватися, оскільки для неї характерний ряд недоліків: високі вимоги до керівника, який повинен мати обширні різнобічні знання і досвід у всіх сферах управління і діяльності підлеглих, що обмежує можливості керівника по ефективному управлінню; перевантаження менеджерів вищого рівня, велика кількість інформації, потік документів відсутність ланцюгів по плануванню і підготовки управлінських рішень.

У цьому зв'язку ми пропонуємо переглянути керівництво туристичним підприємством за штабним принципом (рис. 3.1.).

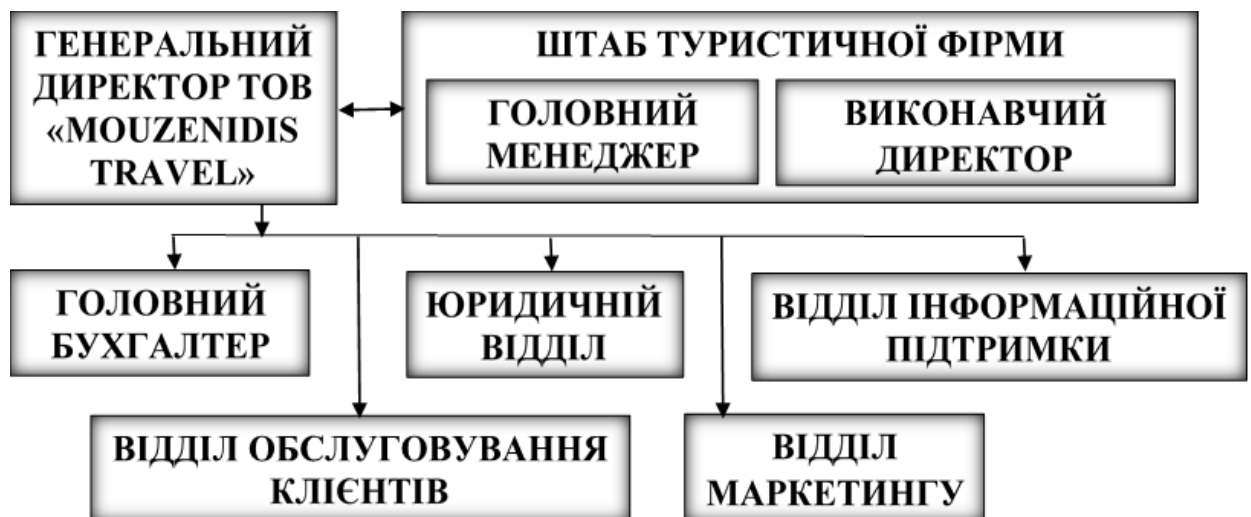


Рис. 3.1. Запропонована схема організаційної структури управління туристичним підприємством ТОВ «Mouzenidis Travel»

Дана структура управління дозволяє зменшити кількість управлінських зв'язків, у порівнянні з існуючою системою управління (9 зв'язків - 6 зв'язків = 3 зв'язки), і таким чином підвищити керованість підприємством. Також дана схема дозволяє усунути зі структури управління зайву ланку – фінансового директора. Крім того в даній структурі присутнє більш глибоке, чим у лінійній, пророблення стратегічних питань; відбувається розвантаження вищих керівників за рахунок наявності штабу, з'являється можливість залучення зовнішніх консультантів і експертів; при наділенні штабних підрозділів правами функціонального керівництва така структура – гарний перший крок до більш ефективних органічних структур управління туристичним підприємством.

На сьогоднішній день, з метою визначення стратегічних напрямків просування туристичного продукту і з урахуванням ситуації, що склалася в світі з туристичним бізнесом, можна дати деякі рекомендації для ТОВ «Mouzenidis Travel» щодо спрощення стратегії отримання доходів за допомогою аналітики і автоматизації в 2021 році (рис. 3.2.).



Рис. 3.2. Запропоновані пропозиції для ТОВ «Mouzenidis Travel» щодо спрощення стратегії отримання доходів за допомогою аналітики і автоматизації в 2021 році

Останні розробки в області технологій, такі як прогнозна аналітика, прогнозні дані та аналітика в реальному часі, виводять управління доходами на абсолютно новий рівень. Ці можливості можуть різко збільшити шанси на успіх туристичного підприємства навіть на непередбачуваних ринках, особливо в фазі відновлення, яка наближається.

До Covid-19 статистичні дані були надійною базою для бізнес-прогнозів на майбутній рік, але пандемія привела до несподіваних і різких змін в структурі попиту в індустрії туризму по всьому світу.

Зараз неможливо порівнювати дані за рік або навіть за останні місяці. Непередбачені зміни обмежень на поїздки роблять це неможливим, тому що вони продовжують викликати зміни попиту. Все це означає, що статистичні дані не так важливі для майбутнього планування.

На сьогоднішній момент побудова прогнозів можлива лише на даних в реальному часі і прогнозних даних, причому їх використання – єдиний спосіб виявити ранні ознаки відновлення попиту.

До Covid менеджери по доходах переглядали свої стратегії щомісяця або щокварталу. Сьогоднішні безладні зміни з непередбачуваними інтервалами змушують робити це щотижня або навіть щодня. Для того, щоб скористатися раптовими можливостями на туристичному ринку, зараз дуже важливі швидкі реакції. Щоб зробити правильний вибір в цій швидко мінливій обстановці, вкрай важливо збирати й аналізувати великі обсяги даних.

Для менеджерів по доходах туристичного кластера це може бути особливо складно. Вони повинні збирати і оцінювати більше інформації, але на сьогоднішній момент у них не буде на це більше часу. Ідея полягає в тому, щоб попросити персонал туристичного підприємства допомогти в зборі даних. Проблема тут в тому, що вони, працюють зі скороченим штатом і мають багато інших зобов'язань. Доручення їм збирати дані для аналізу буде для них додатковим тягарем. Розглянемо детальніше:

1. Кращим варіантом для менеджера по доходах є впровадження системи, яка автоматизує збір даних. По-перше, це скорочує час, який витрачається на збір даних. По-друге, він негайно надає керівництву інформацію, необхідну для розробки стратегії, і дає рекомендації по об'єктах, які вимагають регулярного моніторингу.

На етапі відновлення туристичної галузі вирішальне значення матиме швидке прийняття рішень на основі даних. Всі потенційні конкуренти будуть жорстко конкурувати за повернення бізнесу. Виявлення тенденцій швидше за інших гравців – це єдиний шанс скористатися можливостями для одержання доходу раніше, ніж почнеться активна туристична діяльність. На жаль, зібрати і систематизувати дані в реальному режимі часу вручну неможливо. Це займе дуже багато часу, і інформація, ймовірно, застаріє на той час, коли нею потрібно буде скористатися.

Для вирішення цієї проблеми буде доцільним використання автоматизованої системи для збору даних про ринок і конкурентів в реальному часі. Отримавши найкращі результати, вибравши рішення бізнес-аналітики, яке надає звіти в реальному часі за запитом, керівництво ТОВ «Mouzenidis Travel» завжди буде мати найсвіжіші дані в будь-який час, коли вони знадобляться.

2. Для економії додаткового часу буде доцільним впровадження повністю автоматизованої системи управління доходами (RMS) для прискорення збору даних і прийняття рішень про ціноутворення. Наявність RMS скорочує ручне навантаження, тому що вона дає оптимальні пропозиції по ціноутворенню щоразу, коли відбуваються зміни на ринку. Суть в тому, щоб знайти надійну систему, що враховує максимум змінних. Відмінним варіантом буде знайти систему, яка використовує машинне навчання і штучний інтелект для постійного поліпшення своєї працездатності, враховує такі фактори, як ефективність конкуренції, обсяг пошуку, пошукові запити й інші фактори, що впливають на попит туристичних послуг і пропозиції за цінами. Ці системи надають інформацію в режимі реального часу, актуальну

для підтримки всіх необхідних властивостей за допомогою швидких рішень на основі даних.

3. Для скорочення часу на продаж своєї стратегії необхідно активно впроваджувати в роботу туристичного підприємства засоби візуалізації. Залучення виконавців та інших комерційних відділів до інноваційних ідей туристичного підприємства може коштувати часу. Це особливо актуально у важкі часи, коли у всіх є свої уявлення про те, як найкраще подолати кризу.

Відомо, що менеджери по доходах працюють з громіздкими звітами, що складаються з безлічі цифр. Керівники відділів, які менш обізнані в цій темі, можуть вважати ці звіти важкими для читання і розуміння. Це може привести до того, що керівництво витратить багато часу, відповідаючи на питання і обґрунтовуючи свою стратегію для персоналу.

Так необхідно використовувати інструменти, які автоматично створюють наочні прогнози і звіти, щоб ця проблема не виникла. Це дозволить керівництву представити свою стратегію так, щоб кожен міг їй слідувати. Якщо у когось є питання, то можна вказати на дані, щоб відповісти на його запит.

Таким чином, в даний час очевидно одне: туристичним підприємствам необхідно бути більш гнучкими, ніж будь-коли, щоб впоратися з кризою і підготуватися до повернення попиту.

Автоматизація робить більше для менеджерів по доходах, ніж просто скорочує ручну роботу. Вона спрощує ціноутворення на основі даних і з першого моменту виділяє нові ринкові тенденції; допомагає скоротити час, що витрачається на тривалі обговорення стратегії. Керівництву ТОВ «Mouzenidis Travel» слід використовувати цей час, щоб сформулювати тверді стратегії і подолати ці важкі часи, і максимально ефективно відновитися, як тільки почнеться активна фаза туристичної діяльності.

3.2. Пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом туристичного підприємства «ТОВ «Mouzenidis Travel» та перспективні напрями маркетингу у період кризи

Пропонована нижче програма спрямована на підвищення якості управління персоналом ТОВ «Mouzenidis Travel» на основі вдосконалювання мотиваційної складової управління в даній організації.

Програма дій була запропонована керівництву туристичного підприємства й була реалізована в даній організації у період з 1 вересня 2020 року по 1 січня 2021 року. Програма була націлена на підвищення факторів нематеріального стимулювання, підвищення самодостатності персоналу, реалізацію його професійного потенціалу і прагненню працівників організації до творчої праці.

Керівництву ТОВ «Mouzenidis Travel» у попередній бесіді було роз'яснено, що гроші, безумовно, є потужним стимулом до праці, однак варто мати на увазі, що люди сильно розрізняються по своєму відношенню до грошей, по своїй сприйнятливості до цього виду стимулів. У розпорядженні керівництва є досить широкий спектр засобів нематеріального стимулювання і практика морального стимулювання не нова для нашої країни. В умовах соціалістичної економіки вона мала досить широке поширення. Дошки пошани, алеї трудової слави, вимпели переможцям змагання, організація туристичних поїздок для кращих працівників або кращих трудових колективів, випуск спеціальних значків, вручення почесних грамот, ушановування кращих працівників, статті в багатотиражках і багато чого іншого – це була нормальна, прийнята повсюдно практика. Зараз багато організацій, повернулися до добре знайомих, але забутих методів морального стимулювання, розуміючи, що, з одного боку, не все вимірюється грошми, а з іншого боку – не маючи достатніх фінансових можливостей для підтримки високого рівня трудової мотивації персоналу лише на основі грошових стимулів. Засоби ж морального стимулювання обходяться організаціям у

невеликі суми. Таким чином, керівництво ТОВ «Mouzenidis Travel» згодне з тим фактом, що проведене нами попереднє дослідження ціннісних орієнтацій працівників фірми й наші аргументи, викладені вище, дійсно дають підстави для перегляду мотиваційної стратегії даної організації і таким чином ми одержали підстави для розробки програми підвищення рівня мотивації персоналу в досліджуваній фірмі.

Ми вважаємо, що нематеріальні системи стимулювання можуть бути підрозділені на десять великих груп:

- 1) формування персоналу, адаптація працівника в трудовому колективі;
- 2) перехід на гуманні відношення в процесі в діяльності підприємства;
- 3) підвищення професійного рівня працівників підприємства;
- 4) зміна ступеня участі працівників в управлінні підприємством;
- 5) демократизація взаємин у колективі;
- 6) підвищення рівня корпоративної культури;
- 7) розвиток духовної сфери працівників підприємства;
- 8) розвиток навичок позитивного спілкування в колективі;
- 9) розвиток персоналу в повсякденному житті;

10) впровадження корпоративних форм нематеріального стимулювання.

На основі даної класифікації нами і була розроблена програма нематеріального стимулювання персоналу ТОВ «Mouzenidis Travel» (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2.

Запропонована комплексна програма підвищення якості управління персоналом у ТОВ «Mouzenidis Travel»

№	Блок діяльності	Форми реалізації
1	2	3
1	Формування персоналу, адаптація працівника в трудовому колективі	1. Розробка вимог до претендента. 2. Розробка методики профвідбору. 3. Оформлення документації, необхідної для профвідбору.

Продовження таблиці 3.2.

1	2	3
2	Перехід на гуманні відносини в процесі в діяльності підприємства	1. Загальні збори колективу. 2. Роз'яснення колективу цілей і завдань організації. 3. Виявлення потреб працівників, сімейного стану, матеріального стану, потреб тощо. 4. Розробка моделі невідкладної допомоги членам колективу, які бідують у допомозі. 5. Розробка моделі взаємодії керівництва і працівників на рівні родин (відвідування кінотеатрів, екскурсії на місце роботи, відпочинок дітей). 6. Розробка заходів щодо охорони праці і його екологізації. 7. Створення каси взаємодопомоги.
3	Підвищення професійного рівня працівників підприємства	1. Організація курсів передового досвіду. 2. Професійні і психологічні тренінги на місці роботи. 3. Формування груп працівників для участі в он-лайн семінарах. 4. Організація семінару на тему «Сучасна туристична індустрія і перспективи її розвитку в місті Одеса» на базі ТОВ «Mouzenidis Travel».
4	Зміна ступеня участі працівників в управлінні підприємством	1. Створення ради трудового колективу. 2. Запрошення працівників на різного роду обговорення і засідання, де вони можуть почерпнути певну потрібну для них інформацію; внесення на розгляд адміністрації різних пропозицій і рекомендацій; надання висновків на проекти управлінських рішень; участь у розробці адміністрацією управлінських питань; спільна з адміністрацією розробка управлінських рішень; розробка управлінських рішень працівниками самостійно або за участю адміністрації; здійснення контролю за виконанням управлінських рішень; оцінка управлінських дій; керівництво окремими сторонами діяльності підприємства.
5	Демократизація взаємин у колективі	1. Розробка програми економічного стимулювання. 2. Впровадження системи бонусів за творче відношення до праці, якісне виконання роботи. 3. Організація спільного дозвілля (корпоративні вечори, спільні відвідування спортивних і видовищних заходів, екскурсії в музеї, походи в театри і на концерти).
6	Підвищення рівня корпоративної культури.	1. Організація постійно діючої комісії з оцінки і впровадження інноваційних пропозицій. 2. Конкурс на кращу пропозицію по вдосконалюванню роботи ТОВ «Mouzenidis Travel» з матеріальним заохоченням. 3. Організація конкурсу «Кращий за професією» з матеріальним заохоченням. 4. Організація «Дошки пошани» із щотижневим відновленням фотографій і інформації. 5. Обов'язкове вручення подарунків іменинникам. 6. Організація прийому працівників з особистих питань топ - менеджерами «Mouzenidis Travel». 7. Розгляд можливості організації відпочинку дітей працівників улітку 2021 року.

Продовження таблиці 3.2.

1	2	3
7	Розвиток духовної сфери працівників підприємства	1. Проведення виставки «Наші досягнення». 2. Проведення виставки дитячого малюнку. 3. Організація екскурсії в Одеський художній музей.
8	Розвиток навичок позитивного спілкування в колективі	1. Аналіз особистісних взаємин у колективі. 2. Проведення комунікативних тренінгів з використанням передових соціально - психологічних технологій.
9	Розвиток персоналу у повсякденному житті	Вивчення побутових потреб і потреб працівників ТОВ «Mouzenidis Travel» за допомогою особистих бесід і відвідування родин. На основі виявлених потреб розробка можливих моделей невідкладної допомоги, з урахуванням реальних можливостей підприємства.
10	Впровадження корпоративних форм нематеріального стимулювання	Проведення врочистого ритуалу вручення нагрудного знака «Кращий за професією».

Керівництву ТОВ «Mouzenidis Travel» удалось вирішити перераховане вище коло завдань, впровадивши тим самим запропоновану нами програму комплексної зміни системи мотивації праці в колективі на основі реальних цінностей працівників.

Після реалізації запропонованої програми нами була проведена контрольна діагностика персоналу на предмет виявлення динаміки в системі оцінки механізму мотивації трудової діяльності працівниками ТОВ «Mouzenidis Travel». На даному етапі знову була застосована методика В.А. Розанової. В таблиці 3.3. наведені систематизовані дані проведеного дослідження.

Таблиця 3.3.

Оцінка задоволеності роботою ТОВ «Mouzenidis Travel» на контрольному етапі дослідження

Ступінь задоволеності роботою	Кількість осіб
Цілком задоволений (ЦЗ)	2
Задоволений (З)	3
Не цілком удоволений (НЦЗ)	2
Не задоволений (НЗ)	1
Вкрай не задоволений (ВНЗ)	-

Результати констатуючого і контрольного етапів дослідження з методики В.А. Розанової представлені на рисунку 3.3.

Як видно з даних таблиці в ході роботи вдалося змінити структуру відношення персоналу до своєї роботи – більш ніж на 70 %, виросла кількість працівників, задоволених роботою; на 60 % знизилася кількість працівників, не цілком задоволених роботою; кількість цілком задоволених роботою збільшилась; вкрай незадоволених нею не залишилося зовсім.

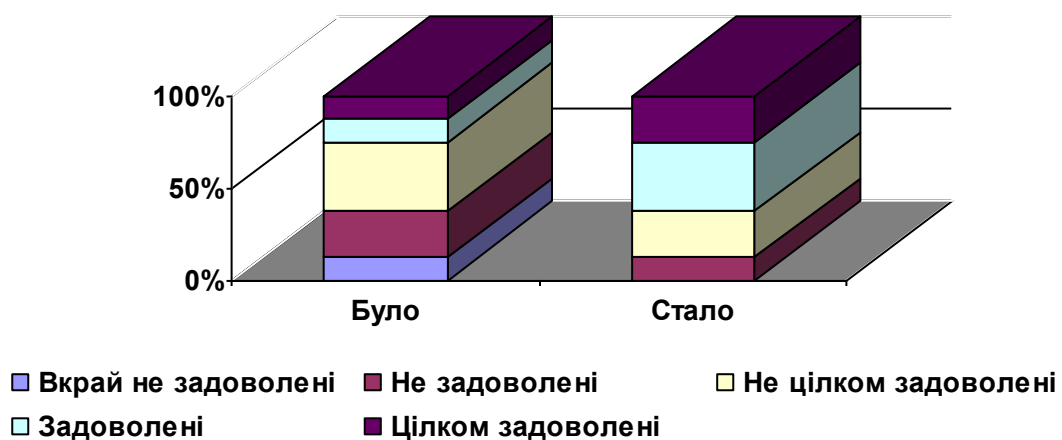


Рис.3.3. Динаміка змін у задоволеності роботою персоналу ТОВ «Mouzenidis Travel»

Крім того, була знову використана методика М. Рокича, також описана вище. Наведемо підсумкову діаграму, що дозволить наочно оцінити динаміку, яку вдалося встановити. У ході реалізації запропонованої програми вдалося встановлення балансу між матеріальними і нематеріальними факторами мотивації персоналу (рис. 3.4.).

Таким чином, отримані результати показують, що в ході реалізації запропонованої програми нам удалося створити в достатньому ступені збалансовану систему показників мотивації персоналу, у якій рівень оцінки матеріальних факторів зіставимо з рівнем оцінки факторів нематеріальних. Це говорить про те, що в ході реалізації програми вдалося зняти протиріччя

між ціннісними орієнтаціями працівників і реально існуючою системою мотивації в ТОВ «Mouzenidis Travel».

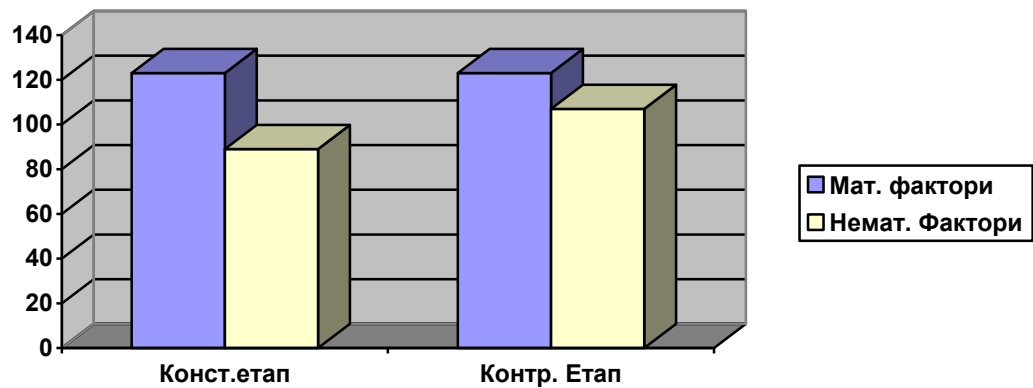


Рис. 3.4. Динаміка змін в оцінці факторів системи мотивації персоналу працівниками ТОВ «Mouzenidis Travel»

Перспективні напрями маркетингу у період кризи запропоновані нами для ТОВ «Mouzenidis Travel» у вигляді пропозицій для індустрії гостинності та туризму представлені нижче (рис. 3.5.).



Рис.3.5. Перспективні напрями маркетингу ТОВ «Mouzenidis Travel» у період кризи

Під час кризи, пов'язаної з COVID-19, в туристичній індустрії панує невизначеність. Індустрія туризму терпить мільярди збитків. Надії туристичних організацій зосереджені на літньому і осінньому бізнесі.

Прямий вплив на туристичну індустрію істотно під час кризи, пов'язаної з коронавірусом. Свята закінчилися, замовлення анулюються заздалегідь, і, звичайно ж, зараз не час бронювати нову відпустку. Мандрівники, які забронювали відпустку на літо, сумніваються, чи можуть вони поїхати, або вважають за краще повернути свої гроші. Якщо туристична компанія зайнята тільки короткостроковими пріоритетами, то виникає спокуса не зосереджуватися на довгостроковій перспективі. У цей кризовий період для індустрії гостинності та туризму настає найактуальніший час для інтернет-маркетингу.

Зараз існують чотири напрямки, на яких потрібно зосередитися під час пандемії COVID-19.

1. Робота з інформацією та якісна аналітика. Ймовірно, більшість маркетингових кампаній в Інтернеті призупинено під час кризи коронавірусу. І це правильно, тому що це дозволяє максимально заощадити на витратах. Однак саме зараз пора знову почати інвестувати в інтернет-маркетинг. Для того, щоб встигнути точно в строк і не запізнитися з прийняттям адекватних заходів, ТОВ «Mouzenidis Travel» необхідно вживання таких заходів:

1) облік актуальної інформації і вжитих заходів. Поточна інформація про спалах COVID-19 в країні – і заходи по боротьбі з вірусом – має велике значення для туристичного бізнесу, тому необхідно тримати туристичне підприємство в курсі інформації від уряду і Міністерство охорони здоров'я України. Також не слід випускати з уваги інформацію про COVID-19 в пунктах призначення, тому що там заходи можуть бути зовсім іншими – це також може позитивно або негативно вплинути на туристичний бізнес.

2) перевірка споживчих тенденцій через Google Trends. На сьогоднішній день буде досить актуальним використання Google Trends, для того, щоб визначити, чи є попит на тип відпочинку, який пропонується ТОВ

«Mouzenidis Travel». Слід використовувати такі пошукові запити, як «відпустка в Греції» або «відпустка в Європі», щоб з'ясувати це. Необхідно постійно пам'ятати про купівельний шлях потенційних мандрівників (дані про очікувану вартість бізнесу зазвичай доступні в Google Analytics).

3) відстеження дій конкурентів. Слід завжди уважно стежити за своїми конкурентами, навіть під час COVID-19.

4) аналіз даних веб-сайту. Чи збільшується кількість відвідувачів на сайті з кожним днем? Це може бути гарною новиною, але важливо вивчити, що саме відвідувачі роблять на сайті. Слід виміряти, чи збільшується кількість відвідувачів у важливі моменти на шляху до покупки. Іншими словами, чи шукають відвідувачі інформацію про наявність і ціни? Чи планують вони забронювати відпустку? У разі позитивної відповіді на поставлені питання, настає час для перезапуску або розширення кампанії і маркетингових зусиль.

2. Автоматизація пошукових кампаній. Туристичному підприємству ТОВ «Mouzenidis Travel» слід взяти до уваги інструменти і системи, які воно використовує або ще не використовує. Наприклад, чи є можливості допомогти організації в довгостроковій перспективі за рахунок автоматизації з точки зору економії або оптимізації повернення інвестицій? Виходячи з пріоритетів і бюджетів, це часто починається з платних каналів, таких як Google. Ці канали можуть допомогти ТОВ «Mouzenidis Travel» автоматизувати показ реклами на основі фіда, що зробить підприємство ще більш актуальним для мандрівників, які шукають ідеальний відпочинок.

3. Створення нових (орієнтованих на результат) видів співробітництва. Спочатку слід визначити – чи є можливості у ТОВ «Mouzenidis Travel» налагодити нову співпрацю? Це може бути складно, коли справа доходить до бюджету з новою співпрацею. Отже, підприємству слід зосередитися на співпраці, яке приносить найбільшу користь йому як організації, і постаратися розумно зробити фінансову угоду. Наприклад, на нашу думку слід розглянути можливість збільшення кількості прямих бронювань, коли ви

платите за результат в залежності від вашого партнера (під час COVID-19 ця можливість пропонується Adchieve, коли ви хочете збільшити свої прямі замовлення за допомогою Google Hotel Ads).

4. Оптимізація сайту ТОВ «Mouzenidis Travel». Запропонуємо деякі практичні поради щодо оптимізації веб-сайту ТОВ «Mouzenidis Travel» під час пандемії COVID-19:

1) якнайкраще проінформуйте відвідувачів вашого сайту щодо відповідної інформації, що стосується коронавірусу. Дайте відповідь на найважливіші питання в FAQ. Це також допоможе вашій службі підтримки зосередитися на найважливішому під час COVID-19.

2) оптимізуйте контент на своєму веб-сайті (можна писати новий контент, наприклад, блоги про напрямки). Ви також можете перевірити, чи відповідає поточний контент вимогам SEO (це можна зробити за рахунок використання заголовків, структури змісту і використання ключових слів).

3) внесіть необхідні зміни в умови перебування мандрівника і його проживання, а також переконайтеся, що мандрівник добре обізнаний про ці заходи під час бронювання, щоб він знав про безпечне перебування.

4) переконайтеся, що про зміни (про години роботи, скоректовані через коронавірус і про розширену роботу служби підтримки клієнтів) повідомляється на веб-сайті, і не забудьте повідомити про це своїм партнерам, далі упровадьте тимчасове коригування ваших списків в Google Мій бізнес.

5) упевніться в тому, чи є житло та напрямки, куди можна поїхати. Наприклад, поїздка по країні в поєднанні з «безконтактним» проживанням у приватному бунгало. Якщо це можливо для бронювання, переконайтеся, що такі пропозиції просуваються на домашній сторінці ТОВ «Mouzenidis Travel».

Реклама через Google Hotel Ads може дати ТОВ «Mouzenidis Travel» можливість залучити нових гостей, коли вони використовують Google для пошуку готелів.

Багато з перерахованих вище пунктів вимагають щоденних витрат часу всередині організації ТОВ «Mouzenidis Travel», проте буде дуже доцільним повністю використовувати цей час, склавши практичний маркетинговий план, керуючись наведеними вище пунктами. Запропоновані нами напрямки маркетингу укупі з удосконаленою системою управління персоналом ТОВ «Mouzenidis Travel» забезпечать ефективну роботу підприємства як під час кризи, так і при виході з неї.

ВИСНОВКИ

Поточна глобальна пандемія COVID-19 змінила визначення терміна «бізнес як звичайно» щодо індустрії туризму. Оскільки часткове або навіть повне блокування в даний час стає звичайним явищем, обмеження на поїздки також вступили в силу по всьому світу.

В обов'язковому порядку необхідно враховувати вплив COVID-19 на бізнес-сектор. Організації тепер змушені мати справу з невизначеністю, пов'язаною з поїздками, і працівники зі зрозумілих причин стурбовані поточним статусом зайнятості. Ці негативні сценарії привели до скасування незліченних ділових поїздок. Також не дивно, що кількість людей, які планують бронювати відпустку, продовжить скорочуватися протягом 2021 року і аж до 2022 року.

Таким чином, спостерігається зворотний ефект по відношенню до підприємств, пов'язаних з туризмом. Авіакомпанії були змушені скоротити свої польоти на цілих 50%. Ще гірше йдуть справи з ресторанами і подібними закладами; в деяких спостерігається падіння заповнюваності на приголомшливі 90%. Все більше людей змушені назавжди закривати двері своїх підприємств. На жаль, ця втрата доходів ще більше посилюється поточними операційними витратами. Незліченна кількість фірм в туристичній індустрії стикаються з серйозними проблемами з грошовими потоками, і, оскільки такої глобальної пандемії ніколи не було в таких масштабах, кінцевий результат далеко не визначений.

Ефективний розвиток туристичного підприємства можливий винятково в рамках розвитку системи менеджменту. Туристичний менеджмент являє собою особливий об'єкт управління і головна особливість туристичного менеджменту полягає в тому, що об'єктом управління в ньому виступають соціальні системи.

У сучасних кризових умовах у туристичних організаціях практично вичерпані можливості підвищення економічної ефективності винятково за допомогою нарощування збуту, реклами, просування.

На сьогодні підвищення ефективності туристичного бізнесу в кризових умовах провідні спеціалісти бачать у підвищенні якості управління персоналом туристичних організацій, що і визначає основну парадигму сучасного туристичного менеджменту – розвиток персоналу.

Нами досліджувалася система менеджменту, що сформувалася в туристичному підприємстві ТОВ «Mouzenidis Travel». У процесі аналізу вдалося встановити, що кризові явища в економічній сфері, сучасний стан туристичного ринку (у зв'язку з пандемією COVID-19), обумовили падіння прибутків ТОВ «Mouzenidis Travel», що вимагає підвищення ефективності всіх ланок управління з метою нейтралізації негативного впливу вищезгаданих кризових явищ на діяльність підприємства.

Також було встановлено, що туристичне підприємство використовує у своїй діяльності лінійно-функціональну систему управління, персонал ТОВ «Mouzenidis Travel» має чітко виражену структуру і функціональні обов'язки. Саму структуру персоналу можна розділити на три категорії, керівники, фахівці, обслуговуючий персонал.

У процесі аналізу системи управління персоналом у ТОВ «Mouzenidis Travel» було встановлено, що спостерігається протиріччя між ціннісними орієнтаціями персоналу і реально створеною системою мотивації, у якій матеріальний фактор є найбільш вагомим і оцінюється персоналом найбільш позитивно, у той час як у системі цінностей персоналу він посідає лише третє місце, уступаючи можливості самореалізації в праці і задоволеності процесу роботи. Для запобігання цього протиріччя нами були визначені перспективні шляхи підвищення ефективності управління підприємством на основі зміни організаційної структури управління, підвищення якості управління персоналом.

Аналіз показав, що у ТОВ «Mouzenidis Travel» існує дублювання повноважень між фінансовим директором, генеральним директором і головним бухгалтером. Таке положення справ багато в чому знижує рівень фінансової дисципліни, ускладнює облік. Оскільки фінансовий директор у своїй діяльності дублює функції генерального директора і головного бухгалтера вважаємо за можливе відмовитися від даної посади, перепідкоривши фінансовий блок безпосередньо генеральному директорові і змінити організаційну структуру управління туристичною фірмою з лінійно-функціональної на штабну.

З метою визначення стратегічних напрямків просування туристичного продукту і з урахуванням ситуації, що склалася в світі з туристичним бізнесом, нами були надані деякі рекомендації для ТОВ «Mouzenidis Travel» щодо спрощення стратегії отримання доходів за допомогою аналітики і автоматизації в 2021 році.

Також нами була запропонована програма, спрямована на підвищення якості управління персоналом туристичної фірми. У ході реалізації даної програми вдалося усунути головне протиріччя – прагнення персоналу до творчої праці і самореалізації і системою мотивації, яка це прагнення ігнорувала. Проведене дослідження дозволяє затверджувати, що в ході реалізації даної програми вдалося переконати керівництво ТОВ «Mouzenidis Travel» у необхідності змінити стиль управління. Цей факт спричинив зміну в системі оцінки працівниками, а саме – поваги до себе, у працівників підвищився інтерес до роботи, що також свідчить про ефективність запропонованих заходів.

При цьому слід відзначити й той факт, що оцінка матеріальних факторів членами підприємства не знизилася, а трохи зросла. Таким чином, можна затверджувати, що підвищення ваги нематеріальних факторів у системі цінностей персоналу відбулося не за рахунок перерозподілу коштів підприємства (у сторону підвищення значимості матеріальної сфери на шкоду рівню заробітної плати), а за рахунок створення творчої атмосфери

співробітництва, підвищення ролі кожного працівника, нормалізації взаємин і створенні умов для самореалізації. Нематеріальні засоби стимулювання персоналу можуть бути впроваджені в будь-якій організації з найменшими витратами, але при зверненні на цей процес постійної уваги з боку керівництва організації.

На підставі проведених досліджень можна зробити висновок про те, що в сучасних умовах можливе створення збалансованої системи мотивації персоналу з урахуванням ціннісних орієнтацій працівників за умови вивчення щирої системи цінностей персоналу і розробки комплексної програми підвищення рівня мотивації працівників.

Перспективні напрями маркетингу у період кризи були запропоновані нами для ТОВ «Mouzenidis Travel» у вигляді пропозицій для індустрії гостинності та туризму. Активна розробка даних напрямків маркетингу укупі з удосконаленою системою управління персоналом ТОВ «Mouzenidis Travel» забезпечать ефективну роботу підприємства як під час кризи, так і при виході з неї.

Слід зазначити, що туристичний сектор, як ніякий інший сектор, покладається на просування сприятливого іміджу, оскільки туристичний продукт нематеріальний. В цілому в антикризовому управлінні важливо розвивати план дій щодо вирішення проблем, який об'єднує інтереси всіх зацікавлених сторін і діяльності. Активне антикризове управління направлено на випереджаюче прогнозування майбутнього кризи, розробку і впровадження заходів щодо запобігання і підготовці плану дій для точних кроків в разі кризи. Однак рівна інтеграція всіх зацікавлених сторін в основному складна, тому що держава контролює весь бізнес діяльності через політику і правила і, отже, відіграє важливішу роль, ніж інші учасники ринку.

Проте, приватні туристичні організації можуть забезпечувати ефективне спільне управління кризою за допомогою певних дій: для запобігання зіткнення інтересів їм слід зосередитися на співпраці з іншими

приватними організаціями, незалежними від державної підтримки для створення позитивного іміджу співробітництва та інтегрувати засоби масової інформації в свій бізнес.

Індустрія туризму вже зіткнулася з труднощами. Багато туристичні компанії впоралися з завданнями оцифровки і добилися успіху у швидко мінливому середовищі. Однак масштаби наслідків Covid-19 непорівнянні з попередніми кризами. Важлива інформація миттєво досягає мільйонів людей завдяки Інтернету, який має безліч переваг і недоліків.

Мандрівники реагують на раптові зміни, і туристичним компаніям потрібно більше часу для підготовки плану Б. Щоб вижити, учасники туристичного сектора повинні провести точний аналіз ризиків і розробити відповідну політику управління кризами.

Туристична страховка відтепер буде в списку обов'язкових. Перевага віддається туристичним компаніям, які включили б цю опцію в свої туристичні пакети безкоштовно або за невеликою ціною. Мандрівники повинні переконатися, що їхні плани безпечні і захищені від тимчасового інвестування в туристичну галузь. У цьому контексті страхування подорожей і можливість змінити час або місця розташування без сплати різниці в зборах можуть спонукати мандрівників скласти плани на майбутнє і забезпечити туристичну мобільність.

Таким чином, можна резюмувати, що гнучкість і маневреність – дві найважливіші характеристики, необхідні в індустрії туризму. Очікується, що в майбутньому потреба в мобільності, споживанні і волі залишиться високою, але її відображення буде залежати від місцевого контексту. Поряд із зусиллями щодо нормалізації, туристичний сектор повинен забезпечити мандрівникам впевненість щодо ризиків. Щоб підприємства могли працювати з повною надійністю і гнучкістю, потрібні оновлення політики страхування подорожей, зміна маркетингового плану і якісна підготовка персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Афанасьєва О.Б. Методологічне підґрунтя реалізації системного підходу до антикризового управління. *Вісник Академії митної служби України*. Серія: Економіка. № 1. Київ : Вид-во ВНЗ «НАУ», 2016. С.138-144.
2. Ахмедова О.О., Сікорська І. М. Туристична індустрія як об'єкт державного регулювання. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. Вип.8. Київ : Вид-во НТУ «КПІ», 2014. С.40-47.
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 468 с.
4. Бедрік Н.М. Державне регулювання туристичної галузі в умовах подолання кризи. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2015. №2. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/bedrik.htm.
5. Бондаренко М.П. Теоретичні засади розвитку індустрії туризму. *Економічний часопис – XXI*. № 3-4. 2012. С.19-22.
6. Бурий С.А. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу : монографія. Хмельницький : ТОВ «Тріада-М», 2016. 93 с.
7. Величко Л.Ю. Передовий світовий досвід державної підтримки розвитку туризму: уроки для України. *Правові, управлінські та економічні аспекти трансформації сучасного громадянського суспільства*: тези доп. Всеукр. наук.-практ. конф. Київ : ВЦ КНУКіМ, Ч.І. 2016. С.598-600.
8. Веснин Р.В. Практический менеджмент персонала: Учебник по кадровой работе. М. : Наука, 2015. 496 с.
9. Веснин В.Р., Данченко Л.А., Юрьева Т.В. Кризисное управление: современные стратегии и технологии. М. : Проспект, 2016. 208 с.
10. Головін Р.Г. Особливості реалізації заходів державного антикризового управління в провідних країнах світу. *Державне управління: теорія та практика*. № 1. 2013. С.1-8.

11. Деля О. Ефективна комунікація в управлінні персоналом. *Соціально-економічні проблеми і держава*. Вип. 1 (6). 2012. С. 36-40.
12. Друкер П.Ф. Практика менеджмента: Пер. с англ.: Уч. пособ. М : Изд. дом «Вильямс», 2000. 272 с.
13. Дядечко Л.П. Економіка туристичного бізнесу. Навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 224 с.
14. Жигалов В.Т., Шимановська Л.М. Основи менеджменту і управлінської діяльності. Київ : Вища шк., 2010. 223 с.
15. Камнева А.В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. № 4. 2014. С.15 -29.
16. Кифяк В.Ф. Організація туристичної діяльності в Україні. Чернівці : Книги – ХХІ, 2016. 300 с.
17. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління як визначальна передумова розвитку сучасного підприємства. *Економіка та держава*. № 12. 2011. С. 43-47.
18. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. Київ: Кондор, 2008. 266 с.
19. Лотиш О.Я Стратегічні підходи до розвитку ринку туристичних послуг в Україні. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Київ : КМГУ, 2016. С. 134-138.
20. Мальська М.П., Худо В.В., Занько Ю.С. Організація туристичного обслуговування. Київ : Знання, 2011. 275 с.
21. Мельниченко О.А., Величко Л.Ю. Індустрія туризму: сутність, складові, кластери, необхідність державного регулювання. *Теорія та практика державного управління*. Вип. 4. 2015. С. 3-9.
22. Мескон М.Х. Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. М. : Дело, 2000. 704 с.

23. Мехович С.А., Костенко А.О. Сутність антикризового управління підприємством. *Енергосбережение. Энергетика. Энергоаудит.* № 5. 2011. С. 45-48.
24. Офіційний сайт Всесвітньої туристичної організації (UNWTO World Tourism Organization) [Електронний ресурс]. URL: <http://www.world-tourism.org>.
25. Петруня Ю.Є., Говоруха В.Б., Літовченко Б.В. та ін. Прийняття управлінських рішень. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 216 с.
26. Рубан В.М. Антикризові інструменти та основні функції антикризового менеджменту. *Галицький економічний вісник.* Т. : ТНТУ, Том 48. №1. 2015. С. 109-114.
27. Сисоєва С.І. Механізми управління туристичним бізнесом в Україні. *Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр.* Харків: Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», №2. 2014. С.75-80.
28. Стрехова С.В. Проблеми впровадження інноваційних технологій в управління персоналом підприємства. *Вісник Хмельницького нац. університету.* № 6, Т. 3. 2010. С. 54-57.
29. Туризм в Україні: проблеми та перспективи розвитку [Електронний ресурс]. URL: http://tourlib.net/statti_ukr/tourism_ukr.htm.
30. Чорненька Н.В. Організація туристичної індустрії: навчальний посібник. Київ : Атіка, 2006. 264 с.
31. Kaklauskas, A., Kelpsiene, L., Zavadskas, E.K., Bardauskiene, D., Kaklauskas, G., Urbonas, M. & Sorakas, V. (2011). Crisis management in construction and real estate: conceptual modeling at the micro-, meso- and macro-levels. *Land Use Policy*, 28, 280-293.
32. Yurieva T.V. Crisis Project Management and its Peculiarities in Modern Economy // *Science, Technology and Higher Education: Materials of the II International research and practice conference: In 2 vols.* Westwood, April 17th, 2013. Westwood: Accent Graphics communications, 2013. Vol. I. P. 290–295.