## ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ СТВОРЕННЯ ТУРИСТСЬКОГО

**ПІДПРИЄМСТВА**

### Етапи створення туристського підприємства

Підприємницька діяльність в Україні регулюється Господарським і Циві- льним кодексами України, окремими законами і підзаконними нормативними актами.

Основними суб'єктами на туристському ринку, які здійснюють виробниц- тво і реалізацію послуг, виступають окремі підприємці – фізичні особи і під- приємства – юридичні особи.

Виходячи з того, що в економіці України створюються і функціонують підприємства різних організаційно-правових форм, законодавство визнає зага- льні і спеціальні умови їх створення. Загальні умови поширюються на організа- цію створення усіх форм підприємств. Вони визначені законами України “Про підприємництво”, Господарським і Цивільним кодексами, які регулюють загальні умови створення юридичної особи, в тому числі і підприємства. Спеціальні умови створення підприємств визначені законами про їх окремі види

Закон “Про підприємництво” регламентує діяльність різних видів підприємств, визначає види й організаційні форми, правила діяльності, створює однакові правові умови незалежно від форми власності й системи господарю- вання, забезпечує самостійність підприємств, фіксує їхні права і відповідаль- ність, регулює відносини з іншими суб'єктами господарювання і державою.

Процедура створення туристського підприємства як юридичної особи пе- редбачає багато етапів, показаних на рис. 6.1. Найважливішими елементами створення туристського підприємства є:

* вибір організаційно-правової форми;
* складання протоколу намірів учасників (засновників);
* розробка проектів установчих документів;
* проведення установчих зборів;
* підготовка установчих документів для реєстрації;
* правова реєстрація підприємства;
* постановка на облік та реєстрація в податкових, статистичних органах, Пенсійному фонді, Фонді соціального страхування та інших установах.
* організаційні процедури, пов'язані з відкриттям рахунків у банківських установах, виготовлення печатки, штампу, фірмових бланків.

Порядок створення і реєстрації визначається чинним законодавством України, що передбачає певний порядок і умови реєстрації юридичної особи.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вибір організаційно- Вибір назви правової форми фірми | Визначення юридич- ної адреси |  |
|  |
|  | | |
|  | | |

Реєстрація в органах Держкомстату та Дер- жавній податковій ад- міністрації



|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Отримання докумен- Підготовка і затвердження тів на приміщення засновницьких документів | Державна реєстрація фірми. Відкриття ра- хунку в банку |  |
|  |
|  | | |
|  | | |

Постановка на облік у Фонді соціального страхування, Пе- нсійному фонді, Фонді за- йнятості та ін.

Виготовлення пе- чатки, штампів та фірмових бланків

Рис 6.1 - Етапи створення туристського підприємства

115

### Вибір організаційно-правової форми туристського підприємства

При виборі організаційно-правової форми діяльності підприємства потрі- бно визначити необхідний рівень і кількість його можливих прав і зобов'язань, що залежить від профіля і змісту майбутньої діяльності, можливого кола парт- нерів, існуючого в країні законодавства. Ухвалюючи рішення про вибір органі- заційно-правової діяльності, необхідно керуватися господарським, підприємни- цьким і трудовим правом. Господарське, і підприємницьке право кожної країни містить лише певні організаційно-правові форми діяльності.

Як було сказано раніше, підприємства можуть бути засновані на приват- ній, колективній, державній і змішаних формах власності. У зв'язку з цим в ту- ристському бізнесі можуть діяти приватні, колективні, державні, сумісні й іно- земні підприємства.

Суб'єктами господарювання можуть виступати фізичні і юридичні особи, представлені на рис. 6.2.

До **фізичних осіб відносяться** громадяни країни, іноземні громадяни, особи без громадянства і з подвійним громадянством. Проте участь в товарно- грошових відносинах нерідко вимагає вкладення значних капіталів, якими не володіють окремі фізичні особи. Тільки об'єднавши капітали багатьох учасни- ків ринкових відносин, можна реалізовувати крупні інвестиційні проекти. Ця особливість ринкових відносин зумовила участь в них штучних утворень, іме- нованих юридичними особами.

**Юридичною особою** визнається організація, яка має у власності, госпо- дарському веденні або оперативному керуванні відособлене майно, несе само- стійну відповідальність за своїми зобов'язаннями, може від свого імені придба- ти і здійснювати майнові й особисті немайнові права, виконувати обов'язки, бу- ти позивачем і відповідачем в суді. Юридична особа повинна мати самостійний баланс або кошторис і власний розрахунковий рахунок. Вона також повинна бути внесена в єдиний державний регістр юридичних осіб країни реєстрації.

Юридичні особи діляться на види за різними не співпадаючими критерія- ми залежно від мети, яка ставиться при класифікації. Таких критеріїв багато. Найважливішими з них є: власність, на основі якої юридична особа утворена; права засновників (учасників, членів) юридичної особи на його майно; мета ді- яльності; склад засновників; спосіб утворення; склад засновницьких докумен- тів; характер участі засновників в діяльності юридичної особи; обов'язок учас- ників (членів) брати участь своєю працею в діяльності юридичної особи та ін.

Ринкова економіка припускає діяльність суб'єктів господарювання різних організаційно-правових форм. Розрізняють некомерційні організації (що утво- рюються для задоволення духовних або інших нематеріальних потреб; звичай- но переслідують соціальні, добродійні, культурні, освітні та інші суспільно ко- рисні цілі) і комерційні (що утворюються з метою отримання прибутку).

До некомерційних організацій відносять споживчі кооперативи, громад- ські й релігійні організації (об’єднання), фонди, установи, об'єднання юридич- них осіб (асоціації і союзи).

Некомерційні організації

Споживчі кооперативи

Громадські й релігійні організації

Фонди

Асоціації, союзи

Повні товариства

Командитні товариства

Господарські товариства

Товариства з обмеженою відповідальністю

Товариства з додатковою відповідальністю

Акціонерні товариства

Виробничі кооперативи

Унітарні підприємства

Комерційні організації

Юридичні особи

Індивідуальні підприємці

Фізичні особи

СУБ’ЄКТИ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Рис. 6.2 - Організаційно-правові форми туристських підприємств

117

До комерційних організацій відносять господарські товариства (повні й командитні), господарські товариства, виробничі кооперативи й унітарні під- приємства.

Однією з організаційно-правових форм туристських підприємств є дія- льність індивідуального підприємця (ІП). У законодавстві кожної країни ви- значено, що будь-яка приватна особа, громадянин даної країни, має право за- йматися підприємницькою діяльністю без створення юридичної особи з моме- нту державної реєстрації як індивідуальний підприємець. ІП відповідає за сво- їми зобов'язаннями всім майном, що йому належить, за винятком майна, на яке відповідно до законодавства не може бути накладено стягнення. Перелік майна громадян, на яке не може бути накладено стягнення, встановлюється цивільним процесуальним законодавством. ІП, який не в змозі задовольнити вимоги кредиторів, пов'язані із здійсненням ним підприємницької діяльності, може бути визнаний економічно неспроможним (банкротом) в судовому по- рядку. З моменту вступу в дію рішення суду втрачає силу реєстрація індивіду- ального підприємця.

Таким чином, ми назвали можливі організаційно-правові форми діяльно- сті підприємств. Але вказати, яка з цих форм найбільш придатна для туристсь- кого підприємства, що знов утворюється, неможливо, оскільки на вибір органі- заційно-правової форми підприємства впливає багато різноманітних чинників. Чинники, що визначають вибір організаційно-правових форм діяльності тури- стського підприємства, показані на рис. 6.3.

Беручи до уваги вищевказані чинники, необхідно зазначити, що до 2000 р. туристські підприємства при виборі форми юридичної особи віддавали пе- ревагу товариствам з обмеженою відповідальністю. У даний час найпопуляр- нішими організаційно-правовими формами діяльності туристських підпри- ємств є товариства з додатковою відповідальністю, унітарне підприємство, ін- дивідуальний підприємець

Вибір організаційно-правової форми господарського товариства прово- диться учасниками (засновниками) відповідно до законодавства України.

### Обґрунтування організаційної структури управління туристсь- ким підприємством

Поняття ”структура” відображає будову й внутрішню форму системи. Наявність структури – обов'язкова умова всіх існуючих систем, оскільки саме структура додає їм цілісність, сприяє збереженню стійкого стану.

Організаційною структурою називається структура, що відображає су- купність взаємозв'язків різних елементів, які функціонують для досягнення єдиної мети. Структура виробничої системи, наприклад підприємства є сукуп- ністю структури виробництва і структури управління.



***Загальні***

5. Державне регулювання мінімального розмі- ру статутного фонду підприємств різних форм

4. Особливості надання податкових та інших пільг підприємствам окремих форм

3. Прогнозовані темпи розвитку підприємства

2. Капіталоємність вибраного виду діяльності

1.Заплановані масштаби діяльності

***Індивідуальні***

4. Відношення підприємця до комерційних ризиків і особистої

майнової відповідальності

3.Рівень професіоналізму підприємця

2. Індивідуальні особливості підприємця

1. Наявний розмір стартового капіталу

Фактори, що визначають вибір організаційно-правової форми туристського підприємства

Рис 6.3 - Фактори, що визначають вибір організаційно–правової форми діяльності туристського підприємства

119

Функції і структура управління – дві взаємозв'язані сторони організа- ції системи управління. Вони виступають як зміст і форма процесу управ- ління. Взаємозв'язок цих сторін припускає первинність функцій і вторин- ність структури управління. При цьому первинність і вторинність цих важ- ливих елементів системи управління відносна. Наявність структури системи управління і її розвиток є основою реалізації функцій управління, тобто са- мого процесу управління.

В основі формування організаційної структури управління лежить ви- ділення функцій, необхідних для організації і функціонування підприємст- ва, і закріплення відповідних функцій за підрозділами апарату управління. Решта елементів системи управління: методи, кадри, техніка, інформація і т. ін. – є засобом, необхідним для своєчасної реалізації тієї або іншої функ- ції. Організаційна структура забезпечує безперервність процесу функціону- вання системи управління.

Розглядаючи будь-яку систему управління, можна виділити елементи структури й різні за змістом взаємозв'язки між ними. Елементами структури є органи й ступені управління.

**Орган (ланка) управління –** відносно відособлений підрозділ, об'єдну- ючий групу працівників, зв'язаних відносинами розподілу управлінської праці, наділених правами і відповідальністю і виконуючих відповідні функції управ- ління. **Ступінь (рівень) управління – сукупність** ланок одного рівня ієрархії управління. Ступені управління виражають ступінь концентрації процесу управління і показують послідовність підпорядкованість одних органів іншим від низу до верху.

Між елементами структури існують вертикальні й горизонтальні, лінійні й функціональні зв'язки. **Вертикальні зв'язки –** це зв'язки підпорядкування і керівництва. Вони підрозділяються на лінійні (обов'язкове підпорядковування з усіх питань управління) й функціональні (підпорядковування лише по окремих функціях). Горизонтальні зв’язки – це зв'язки між органами одного рівня, обу- мовлені кооперацією управлінської праці. Горизонтальні зв'язки мають харак- тер **узгодження.** Лінійні зв'язки відображають рух інформації між лінійними керівниками (особами, що відповідають за діяльність підприємства або його структурних підрозділів**).** Функціональні зв'язки є там, де відбувається обмін інформацією за тими або іншими функціями управління.

### Таким чином, організаційна структура управління (ОСУ) – впоряд- кована сукупність взаємозв'язаних елементів, які знаходяться між собою в стійких відносинах, що забезпечують їх функціонування і розвиток як єди- ного цілого.

Організаційна структура управління фіксується у структурній схемі управління, у штатних розписах, положеннях про підприємство і структурні підрозділи, а також в посадових інструкціях. Організаційна структура закріп- лює функції управління за структурними підрозділами і встановлює раціональ- ні взаємозв'язки між ними, визначаючи цим ефективність функціонування сис- теми, її техніко-економічні результати.

Туристські підприємства будують свою організаційну структуру залежно від масштабів і змісту діяльності, регіональних особливостей ринку, фінансово- економічного положення.

Побудова ОСУ залежить:

* від організаційно-правової форми підприємства, закріпленої в реєстра- ційних документах;
* форми власності;
* виду підприємства (туроператор, турагент);
* технології формування, просування і реалізації туристського продукту.

В основу побудови ОСУ повинні бути встановлені наступні принципи:

* достатня доцільність — здатність відображати зміст діяльності підпри- ємства, забезпечувати функціональну доцільність ланок управління;
* гнучкість – здатність реагувати і адаптуватися до умов діяльності, що змінюються;
* мінімальна кількість ланок;
* мінімізація персоналу;
* висока кваліфікація персоналу;
* мінімізація невигідних витрат.

Як показує практика, не існує навіть двох однакових туристських підпри- ємств. Отже не може існувати універсальних рекомендацій з побудови ОСУ. Вони повинні розроблятися індивідуально і враховувати специфіку, завданя і потреби кожного підприємства. Крім того, ОСУ може неодноразово змінювати- ся залежно від конкретної ситуації. На туристських підприємствах з відомих в сучасному менеджменті ОСУ в основному застосовують лінійну, функціональ- ну і комбіновану (лінійно-функціональну) структури управління.

**Лінійна ОСУ** характеризується тим, що всі функції управління зосере- джені в лінійних ланках – кожний працівник підпорядковується одному керів- нику і одержує вказівки тільки від нього. Це виключає отримання підлеглими суперечливих і не зв'язаних між собою розпоряджень, підвищує відповідаль- ність керівників за результати роботи свого підрозділу. Дана структура макси- мально забезпечує принципи єдиноначальності в управлінні. При цьому керів- ник кожної ланки відповідає за весь об'єм роботи увіреного йому підрозділу. У зв'язку з цим керівник підрозділу в лінійній організаційній структурі повинен бути висококваліфікованим і компетентним у всіх питаннях, що стосуються безпосередньої діяльності підрозділу, яким він керує.

Лінійна ОСУ є логічно стрункою і формально визначеною (єдиноначаль- ність, узгодженість дій виконавців, чітко виражена відповідальність, швидкість і достовірність інформації, несуперечність завдань, можливість контролю за виконанням доручень), але відрізняється відносно невеликими можливостями вирішення функціональних проблем і високими вимогами до знань керівників, необхідними для керування об'єктом. Загальний вид лінійної структури управ- ління наведено на рис. 6.4.

Як правило, застосування лінійної ОСУ виправдано для невеликих тури- стських підприємств.

**. . .**

Керівник підприємства

Лінійний керівник підрозділу

Лінійний керівник підрозділу

Виконавці

Виконавці

Виконавці

Виконавці

**. . .**

**. . .**

Рис. 6.4 - Лінійна структура управління

**Функціональна ОСУ** заснована на диференціації функцій управління, що розділяють бізнес-процеси на окремі операційні відрізки, а управлінські дії – на дії за функціями. Подібна організаційна структура є класичним варіантом розподілу праці по вертикалі.

Функціональна структура припускає розподіл всієї діяльності туристсь- кого підприємства за напрямками, кожний з яких (наприклад, відділ продажів, бухгалтерія і т. ін.) очолює функціональний керівник. При цьому передбачаєть- ся, що функціональні керівники не втручаються у справи один одного, а їх дія- льність координується директором підприємства або його заступником. Вико- ристання даної структури сприяє швидкому професійному зростанню лінійних керівників, а також підвищенню оперативності і якості ухвалення рішень все- редині підрозділу. Схема функціональної структури управління показано на рис. 6.5.

При такій структурі управління підвищується ефективність управління за рахунок участі в роботі кваліфікованих фахівців, обізнаних у конкретній облас- ті діяльності підприємства і управління, що готують і приймають більш квалі- фіковані рішення. Така структура дозволяє диференціювати роботу, розванта- жити лінійних керівників, звільнити їх від необхідності детально знати всі сто- рони управління підприємством.

Разом з тим при функціональній структурі управління порушується принцип єдиноначальності, знижується відповідальність за роботу, оскільки виконавець може одержувати вказівки від декількох функціональних керівни- ків. Виникає проблема узгодження цих розпоряджень, що створює додаткові труднощі. Всі ці недоліки функціональної структури зростають при ускладнен- ні управління.

Функціональна ОСУ є найпоширенішою в туристському бізнесі.

**Лінійно-функціональна ОСУ** є одночасно розвитком і комбінацією двох попередніх структур управління. Вона забезпечує такий розподіл праці, при якому керівники лінійних ланок ухвалюють рішення і управляють, а функ- ціональні керівники – консультують, інформують, планують і координують ді-

яльність підприємства. В основу організації функціональних ланок покладено лінійний принцип. Керівник функціонального відділу є одночасно лінійним ке- рівником підлеглих йому працівників. У загальному вигляді лінійно- функціональна структура управління показана на рис.6.6.

**. . .**

Керівник підприємства

Функціональний керівник

Функціональний керівник

Виконавці

Виконавці

Виконавці

Виконавці

**. . . . . .**

Рис. 6.5 - Функціональна структура управління

**. . . . . .**

**. . .**

**. . .**

Виконавці

Виконавці

Виконавці

Виконавці

Лінійний керівник підрозділу

Лінійний керівник підрозділу

Функціональний керівник

Функціональний керівник

Керівник підприємства

Рис. 6.6 - Лінійно-функціональна структура управління Використання лінійно-функціональної структури або окремих її елемен-

тів характерно для крупних туристських підприємств.

На рис. 6.7 наведено просту схему організаційної структури управління, характерну для більшості туристських фірм.

Офіс-менеджер

Менеджери з роботи з

корпоративними клієнтами

Відділ з роботи з клієнтами

Виконавчий директор

Відділ з бронювання

Головний бухгалтер

Менеджер з роботи

з клієнтами на виїзді

**Генеральний директор**

Рис. 6.7 - Організаційна структура управління невеликої туристської фірми

Структура управління туристським підприємством повинна постійно удо- сконалюватися відповідно до зовнішніх і внутрішніх умов, що змінюються. Будь-яке реформування структури управління необхідно розглядати з погляду підвищення ефективності функціонування підприємства.

### Розробка засновницьких документів, державна реєстрація і орга- нізаційне оформлення туристського підприємства

В Україні протягом останніх років діє типова схема створення і реєстра- ції підприємства, наведена в табл. 6.1. Розглянемо особливості деяких з них.

Одним з найважливіших документів, що оформлюються при створенні підприємства, є протокол намірів. Протокол намірів доцільно оформити для більш чіткого визначення мети і завдань створюваного підприємства, пого- дження організаційно-правової форми, розміру статутного капіталу, розподілу доручень між учасниками, вирішення інших організаційних питань. Він не вхо- дить до числа обов'язкових засновницьких документів, формально особи, які його підписали, не несуть відповідальності за невиконання взятих зобов'язань. Разом з тим цей протокол є основою установчого договору і єдиним докумен- том, який об'єднує засновників до моменту реєстрації.

Таблиця 6.1 - Характеристика основних етапів створення підприємства

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Етап | Послідовність дій | Стислий зміст етапу | Підсумковий документ |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Етап 1 | Обґрунтування доцільності ство- рення нового під- приємства | Вибір видів підприємни- цької діяльності. Пошук партнерів. Підготовка біз- нес-плану. | Бізнес-план |
| Етап 2 | Збори засновників | Вибір організаційно- правової форми підприєм- ства. Затвердження уста- новчого договору. | Витяг з протоколу зборів. Установ- чий договір. |
| Етап 3 | Послуги нотаріа- льної контори. | Нотаріальне засвідчення підписів засновників. | Нотаріальне за- свідчення доку- ментів. |
| Етап 4 | Підготовка доку- ментів та реєстра- ція субєкта під- приємницької дія- льності (СПД) | Звернення до органу міс- цевої влади, що здійснює реєстрацію (самостійно або через уповноважену особу). Подача статуту (або установчого догово- ру) у відповідні державні органи. Сплата державно- го мита | Свідоцтво про державну реєстра- цію (після прохо- дження етапів 4-6) |
| Етап 5 | Взяття на облік в органах державної податкової інспе- кції | Звернення до органів дер- жавної податкової інспек- ції та засвідчення устано- вчих документів | Відмітка на уста- новчих докумен- тах |
| Етап 6 | Звернення до бан- ківських установ | Формування 30% (для ТОВ) чи 50% (для ЗАТ)  статутного фонду на тим- часовому розрахунковому рахунку | Довідка банківсь- кої установи про відкриття рахунку |
| Етап 7 | Звернення до державного орга- ну реєстрації | Подання необхідних до- кументів, включаючи кви- танцію про сплату реєст- раційного збору | Прийняття рішен- ня про реєстрацію |

Продовження табл. 6.1

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Етап 8 | Здійснення про- цесу реєстрації у державному орга- ні | Отримання свідоцтва про реєстрацію. Направлення реєстраційних карток до органу статистики та по- даткової інспекції. Вне- сення до Єдиного держав- ного реєстру підприємств і організацій. Отримання ідентифікаційного коду і кодів класифікаційних  ознак | Отримання іден- тифікаційного ко- ду і кодів класифі- каційних ознак |
| Етап 9 | Звернення до ор- ганів державної податкової інспе- кції | Подання заяви про реєст- рацію платника податку та інших установчих доку- ментів (статут, установчий договір, свідоцтво про ре- єстрацію). Здійснення від- мітки про реєстрацію.  Внесення до Державного реєстру юридичних осіб. | Відмітка про ре- єстрацію у подат- ковій інспекції |
| Етап 10 | Звернення до бан- ківської установи | Прийняття необхідних установчих документів. Відкриття розрахункового  рахунка (рахунків) СПД | Відкритий розра- хунковий рахунок |
| Етап 11 | Реєстрація СПД у спеціальних фон- дах | Здійснення відмітки про реєстрацію у Пенсійному фонді, Фонді зайнятості та  ін. | Відмітка фондів на документах для відкриття рахунка  в банку |
| Етап 12 | Звернення до міс- цевого відділу внутрішніх справ | Прийняття необхідних до- кументів і видача дозволу на виготовлення печатки і  штампів | Дозвіл на виготов- лення печатки і штампів |
| Етап 13 | Звернення до штемпельно- гравірувальної  майстерні | Виготовлення печатки і штампів для заснованого підприємства | Печатка і штамп СПД |
| Етап 14 | Ліцензування ви- дів підприємни- цької діяльності | Отримання дозволу (ліце- нзії) на здійснення видів підприємницької діяльно- сті, пов’язаної з наданням  туристських послуг | Ліцензія на прова- дження туристсь- кої діяльності |

У ряді випадків замість протоколу намірів оформлюють договір про спі- льну діяльність, в якому закріплюють певні зобов'язання:

* порядок й терміни розробки засновницьких документів;
* розподіл пайової участі у фінансуванні організаційного етапу;
* розподіл часток у статутному капіталі;
* узгодження форм майнового й інтелектуального внеску в статутний фонд та його оцінка;
* розподіл часток при формуванні обігових коштів;
* узгодження організаційно-правової форми й структури керування майбутньої фірми;
* ступінь й форма участі засновників в органах керування фірмою;
* узгодження бізнес-плану або техніко-економічного обґрунтування ство- рення фірми й інше.

Виконання учасниками зобов'язань за даним договором (протоколом) є основою їх подальшого взаєморозуміння і довіри

Важливим етапом створення туристського підприємства є розробка проектів установчих документів відповідно до обраної організаційно- правової форми.

До засновницьких документів, які необхідно розробити, відносяться:

* установчий договір (якщо до числа засновників входить дві особи і більш) або рішення засновника про створення підприємства (якщо засновником виступає одна особа);
* статут підприємства (при заснуванні підприємства любої форми власності);
* заява засновника або особи уповноваженої засновником для державної реєстрації підприємства.

**Засновницький договір** – документ, що регламентує умови і порядок сумісної діяльності засновників і містить такі відомості:

* розмір і склад статутного фонду;
* порядок розподілу прибутку;
* розмір і порядок зміни часток, паїв або акцій кожного з учасників уставного фонду;
* розмір, склад, терміни і порядок внесення учасниками вкладів;
* про відповідальність учасників за порушення зобов’язань по внесен- ню вкладів і т. ін.

**Статут** – це зведення правил, що встановлюють прядок і організацію ді- яльності підприємства. Статут підприємства є одним з найважливіших докуме- нтів і до його розробки необхідно відноситися дуже ретельно. При розробці статуту треба виходити з вимог законодавства, що діє на території країни ре- єстрації підприємства, яким визначаються права власності, а також права і обов’язки підприємств у процесі виконання господарської діяльності.

Статут підприємства містить наступну інформацію:

* найменування підприємства з вказівкою його організаційно–правової форми, фамілія власника майна і назви (для недержавних підприємств):
* дані про засновника (засновників) та їх відповідальність за зо- бов’язаннями підприємства;
* адреса підприємства;
* предмет, цілі й види діяльності;
* порядок утворення майна, в тому числі права власності на майно під- приємства;
* порядок розподілу прибутку й покриття збитків;
* відомості про керування підприємством і компетенція органів управ- ління;
* умови реорганізації і ліквідації підприємства та ін.

Титульний аркуш статуту підприємства повинен містити дату затвер- дження і підпис засновника, а якщо статут затверджено рішенням зборів засно- вників – дату зборів і номер протоколу. Перед подачею на державну реєстра- цію статут необхідно прошити.

Розглянемо зміст цих документів для туристських підприємств найбільш поширених організаційно-правових форм. Так, для товариства з обмеженою ві- дповідальністю в установчому договорі перераховуються всі засновники, їх ре- квізити, розмір статутного капіталу, його розподіл по частках, перелік майна, яке вноситься засновниками в статутний фонд, його оцінка та ін.

У статуті товариства з обмеженою відповідальністю необхідно записати наступні дані: повна назва товариства і юридична адреса; засновники (учасни- ки) товариства; на який термін створене товариство; мета, предмет діяльності товариства; правовий статус товариства; майно, статутний капітал, розподіл часток; перелік майна, яке вноситься засновниками у статутний фонд, та його оцінка; порядок розподілу прибутку і покриття збитків, створення фондів; пра- ва і обов'язки засновників; органи керування товариством; порядок зміни скла- ду засновників; трудові відносини з працівниками товариства; порядок обліку і звітності; відомості про ревізійну комісію і аудит; порядок припинення діяль- ності й реорганізація товариства; порядок внесення змін до статуту. Цей пере- лік не остаточний і може змінюватися залежно від різних факторів.

Вимоги до установчих документів товариства з повною відповідальністю аналогічні, за винятком специфіки солідарної відповідальності по зобов'язан- нях, обумовлених попередньо.

Установчими документами акціонерного товариства є статут, в який до- датково до вищесказаного заносять порядок розподілу статутного капіталу на акції, їх номінал, види та ін. Крім цього, додатково вводять розділи “Права і обов'язки акціонерів”, “Дивіденди”, “Порядок ведення реєстру акцій”. Для від- критого акціонерного товариства додатково вводиться розділ “Порядок емісії акцій”.

Особливо важливий для всіх форм господарських товариств вибір розмі- ру статутного фонду і частки в ньому кожного учасника.

Статутний фонд майбутнього підприємства – це частина коштів, у межах яких воно несе відповідальність перед кредиторами, якщо інше майно відсутнє. Мінімальний розмір статутного фонду регламентується нормативно- правовими актами. Так, для товариств з обмеженою відповідальністю або по-

вною відповідальністю – це 100 мінімальних зарплат, для акціонерних това- риств – 1250. Максимальний розмір статутного фонду не регламентується.

Наступний етап – проведення установчих зборів. Підготовка зборів про- водиться ініціативною групою в порядку виконання рішень протоколу намірів. Погоджений із засновниками порядок денний офіційно вручається всім учасни- кам не менше ніж за два тижні до початку зборів. У зборах мають право взяти участь всі засновники або їх довірені особи.

У порядок денний вносяться такі питання: про створення підприємства; обговорення статуту й установчого договору; вибори органів управління та за- твердження виконавчих органів; затвердження аудиту та ревізійних органів; інші питання (обговорення бізнес-плану, рекламної компанії). Якщо статутом передбачено внесення майнових вкладів у вигляді будівель, споруд, обладнан- ня, права власності на землю і інші майнові права, а також право на інтелектуа- льну власність, тоді на зборах створюється комісія з оцінки відповідної власно- сті і затверджуються її пропозиції за принципами і формами оцінки.

У разі створення акціонерного товариства закритого або відкритого типу в порядок денний додатково вноситься питання про порядок ведення реєстру акціонерів.

Загальні установчі збори вважаються такими, що відбулися, в разі прису- тності на них більше половини учасників або їх представників.

Голосування може бути відкритим або закритим.

Після проведення зборів установчі документи готують для реєстрації. У цей період документи передруковують, розмножують, прошивають. Необхідно звернути увагу на наявність усіх підписів засновників в установчому договорі й статуті, а також на правильне оформлення протоколу установчих зборів, який підписується головою і секретарем зборів.

Правова реєстрація підприємства проводиться виконавчими комітетами міських і районних Рад або вповноваженими органами. Реєстрація відбулася, якщо відповідний запис внесений в Державний реєстр, а підприємству видане свідоцтво про реєстрацію відповідної форми.

Після цього настає процедура взяття на облік в органах статистики, пода- тковій адміністрації, Пенсійному фонді, Фонді соціального страхування та ін.

Наступним організаційним заходом є відкриття розрахункових рахунків у банківській установі. Це вільний вибір банку, але зручніше, щоб він був розта- шований в районі, де знаходиться це підприємство. Для відкриття рахунків не- обхідно визначитися, які банківські рахунки необхідні для діяльності підприєм- ства (гривневий, валютний, рубльовий) і ознайомитися з порядком відкриття і ведення рахунків.

Одночасно з процедурою відкриття рахунків треба отримати дозвіл Управління внутрішніх справ на виготовлення печатки і штампів, підготувати їхні ескізи й замовити фірмові бланки, іншу друковану продукцію.

Одночасно з вказаними етапами необхідно виконувати роботи з оформ- лення офісу й формування трудового колективу туристського підприємства.

Одним з найважливіших етапів створення туристського підприємства є розробка програми його економічної діяльності. Це – основа фінансового мене- джменту як для підприємства, яке створюється, так і для діючої фірми.

Обравши туристську діяльність як основний вид, слід розв'язати ще дві проблеми:

1. Вибрати супутні види діяльності, тобто диверсифікувати основу тури- стського бізнесу для зниження фінансових ризиків у зв'язку з тим, що туризм досить чутливий до цілого ряду факторів: політичних, економічних, інфрастру- ктурних та ін.
2. Бажано вибрати такі види основної і додаткової діяльності, які були б пріоритетними на тривалий період.

Наступним етапом є вибір географії бізнесу. Якщо майбутня основна дія- льність пов'язана тільки з реалізацією внутрішніх турів, то необхідно визначити район прийому-відправки туристів. Якщо підприємство буде займатися міжна- родним туризмом, то мають бути вибрані ті країни й регіони, де буде реалізова- ний і спожитий туристський продукт.

Далі необхідно дослідити ринок туристських послуг і обрати свій сегмент туристського бізнесу й довести конкурентоспроможність власно- го турпродукту.

Визначивши регіон ринку збуту туристських послуг, необхідно провести розрахунок максимально можливих пропозицій та попиту цього ринку на перс- пективу за роками, місяцями, сезонами, днями тижня, а вже потім проаналізу- вати конкурентне середовище.

При цьому вивчають статистику чисельності туристських фірм, зареєст- рованих у регіоні, обсяги реалізації ними туристських послуг, цінові фактори, наявність монополістів, відмінність власного туристського продукту від анало- гічного продукту конкурентів та ін. Якщо рішення по вибору регіону ринку збуту туристських послуг визначається тільки умовами конкуренції, то прийма- ється (після аналізу конкурентного середовища) одне з трьох рішень:

* вихід з цього ринку;
* прийняття стратегії конкурентоспроможності та робота на ринку шля- хом завоювання свого сегмента;
* формування (виробництво) позаконкурентного туристського продукту і робота в цьому новоствореному сегменті ринку.

Важливими етапами діяльності туристського підприємства є:

* планування виробництва туристських послуг і контроль за якістю тури- стського продукту. Це питання підготовки турів, їх методичне забезпечення, підготовка договірної документації, робота зі страховими та іншими зацікавле- ними організаціями;
* визначення способу (технології) реалізації туристського продукту. Це може бути самостійна реалізація або через інші фірми, комісійний продаж через посередників або створення розгалуженої дилерської мережі;
* способи стимулювання продажів. Сюди належать ярмарки, виставки, конкурси, аукціони, туристські лотереї, надання сезонних пільг, пільг для по- стійних клієнтів, дітей, рекламні тури та ін;
* підбір та управління персоналом туристського підприємства. Це розра- хунок необхідної кількості працівників, формування штатного розпису, розроб- ка посадових інструкцій, форми оплати праці, регламенту роботи підприємства та ін.

Виконання вказаної роботи треба проводити комплексно в терміни обу- мовлені діючим законодавством, що, в свою чергу, потребує ретельної підгото- вки необхідних проектів і коштів.

### Вимоги до офісу й персоналу туристського підприємства

Офіс туристського підприємства значною мірою впливає на перші вра- ження клієнта про діяльність турфірми. Він призначений для діяльності персо- налу і прийому клієнтів, їх консультування і продажу туристських послуг. Тому у виборі й обладнанні офісу важливо все: місце його розташування; наявність зовнішньої рекламної вивіски з позначенням найменування (логотипу) підпри- ємства, яке вказане в засновницьких документах; під'їзні шляхи, наявність сто- янки для автомобілів; чистота, затишок; зручність розташування меблів і оргте- хніки як для персоналу підприємства, так і для споживачів туристських послуг.

Розглянемо основні вимоги до офісу (приміщення) туроператора і тураге- нта, які надають туристські послуги.

На вивісці туристського підприємства повинні міститися такі відомості: повне фірмове найменування туроператора або турагента, юридична адреса, графік роботи. Необхідні зручні підходи (під'їзні шляхи) до офісу.

Турпідприємство у будь-який момент повинно пред'явити документи на право користування офісом (частіше за все договір оренди приміщення).

В офісі турпідприємства необхідно підтримувати оптимальні параметри температури й вогкості.

Турпідприємства повинні мати в своєму розпорядженні ефективні засо- би міжнародного і міжміського зв'язку (телефакс, телефон, телекс), що викори- стовуються для взаємного обміну інформацією, термінового бронювання квит- ків і місць, зміни рейсів, кількості учасників групи, підтвердження платежів і т. ін. Для реалізації цих завдань турпідприємство повинно мати в офісі один або декілька комп'ютерів, що дозволяють працювати з електронною поштою і ви- користовувати інформаційні ресурси глобальної мережі Інтернет.

Офіс туристського підприємства повинен бути обладнаний сучасною комп'ютерною технікою, що використовується для розробки і бронювання ту- рів, обліку їх реалізації, оформлення туристкою документації, обліку продажу місць в турах, розрахунків з клієнтами, бухгалтерського і касового обліку і т. ін. Можливості використання комп'ютера в офісі дуже різноманітні.

В офісі турпідприємства повинна знаходитися достатня кількість роз- множувальної техніки. Туристські підприємства у своїй рекламній і інформа- ційно-довідковій роботі часто використовують так званий оперативний друк, тобто листівки, інформаційні листи, прес-релізи та ін., які виготовляють безпо- середньо на туристському підприємстві на розмножувальній техніці. Крім того, частина виробничих матеріалів – типові контракти, програми подорожей, тури-

стські маршрути, опис об'єктів показу, пам'ятки туристам та ін. – також підля- гає тиражуванню за допомогою розмножувальної техніки. Копіювання може бути простим, з масштабуванням, кольоровим. Тому наявність ксерокса або ін- шого сучасного розмножувального устаткування є неодмінною умовою ефек- тивної роботи туристського підприємства.

Оформлення приміщень для відвідувачів і персоналу припускає також наявність у туристського підприємства устаткування для зберігання грошових коштів і бланків строгої звітності (сейфи, шафи, що не згоряють та ін.), техніч- них засобів для здійснення банківських і касових операцій, стільців (крісел) для відвідувачів. Важливим моментом в оформленні офісу є наявність у туристсь- кого підприємства інформаційно-довідкових матеріалів: рекламних проспектів, каталогів та ін., які повинні бути розміщені в доступному для відвідувачів міс- ці і підібрані за турами; розкладів і тарифів на всі види пасажирських переве- зень на міжнародних і внутрішніх лініях; цін на готельні та інші туристські по- слуги в країні і за кордоном; адрес і телефонів туристських агентств, готелів, транспортних підприємств; туристських путівників, карт, планів міст; телефон- них довідників; календарів проведення туристських виставок, бірж, ярмарків; спеціальних газет і журналів з питань туризму та ін.

Інформація для споживачів повинна розташовуватися в доступному для огляду місці. До такої інформації відносяться: копія свідоцтва про дер- жавну реєстрацію туристського підприємства; копія ліцензії на здійснення туристської діяльності; копію довідки банківської або іншої кредитної уста- нови про підтвердження фінансового забезпечення відповідальності турист- ського підприємства; загальні правила реалізації туристського продукту; бланки документів, що оформляються при реалізації туристського продук- ту; закон, що регулює діяльність туристської сфери; закон, що регулює за- хист прав споживачів; положення, що регулює видачу ліцензій туристським підприємствам; відомості про працівників: прізвище, ім`я, по батькові кері- вника, його заступників, головного бухгалтера, менеджерів; адреси й теле- фони центрального і місцевого органів виконавчої влади в галузі туризму, територіального управління у справах захисту прав споживачів, перелік но- мерів телефонів, факсів туристського підприємства.

У разі закриття службового приміщення (офісу) (ремонт, санітарна обро- бка, зміна місцезнаходження, зупинення туристської діяльності тощо) турист- ське підприємство не пізніше як за 5 днів повідомляє про це споживачів тури- стських послуг, з якими укладено договори про туристське обслуговування, ви- вішує відповідне оголошення при вході до службового приміщення і в десяти- денний термін письмово повідомляє про це орган ліцензування.

Існує ряд універсальних правил, дотримання яких дозволяє підвищити ефективність роботи персоналу і культуру обслуговування відвідувачів:

1. Продумайте розташування робочих місць. В офісі не повинно бути робочих місць. які не мають ніякої функції . Робочі столи персоналу слід роз- ташовувати так, щоб сидячі бачили тих, що входять. Необхідно передбачити достатню кількість шаф або ящиків для робочої документації і проспектів. По- верхня столів повинна бути вільною.
2. Стежте за екологією офісу. Не паліть в офісі і не залишайте на очах у всіх попільнички з недопалками, а також брудний посуд (наприклад, після ка- вової паузи). Відкривайте вікна для провітрювання приміщення. Подумайте про кольори і рослини (переважно живі), але не перетворюйте офіс на джунглі. Пе- ріодично прибирайте пил з меблів і технічного обладнання.
3. Будьте доступні. Якщо ви вирішили відкрити турагентство, слід по- клопотатися про те, щоб відвідувачі мали до нього вільний доступ. Тому слід розміщувати турагентство на першому поверсі з окремим входом. Вирішуючи питання безпеки, не забувайте про клієнтів. “Дихаючий в спину“ охоронець не створює умов до невимушеної бесіди, а перевірка документів біля входу істот- но скоротить потік охочих з вами спілкуватися.
4. Пристосовуйтеся до клієнта. Не забувайте про його інтереси, він, по можливості, не повинен забирати у вас багато часу. Виділіть спеціальне місце для довідок і загальної інформації. Передбачте вішалку для верхнього одягу. підставки для сумок і парасольок. Продумайте організацію холу і кута, де клі- єнт міг би затишно посидіти й погортати інформаційні та рекламні брошури, подивитися відеоролики за вибраним напрямком. Звертайте увагу на дрібниці: покладіть у вазу цукерки, розставте квіти, можете розмістити невеликий фонта- нчик (шум води заспокоює).
5. Правильно оформляйте вітрину. Вітрина офісу (якщо така є) повинна містити фірмовий знак і рекламу основних напрямів. Як і в цілому для офісу, головне – чистота і відсутність зайвих деталей. Періодично обновляйте темати- чні експозиції.
6. Меблі є необхідною умовою для успішної роботи, а також засобом дії на відвідувачів. При її виборі доцільно керуватися наступним: підібрані за ко- льором і стилем навіть недорогі меблі справляють краще враження, ніж дорогі, але розрізнені; не слід гнатися за “представницькими меблями”: меблі повинні бути функціонально виправданими; помилковою є думка про те, що для ство- рення враження у клієнтів хоча б частина меблів повинна бути дорогою. Не ду- же дорогі шафи, стільці, стелажі, зручні крісла в приміщеннях справляють більш сприятливе враження. Однак при високому рівні розвитку фірма може дозволити собі у всіх приміщеннях дорогі меблі.

Використовуючи вказані правила оформлення офісу, можна створити іс- тотні передумови успішної діяльності туристської фірми.

Туристські підприємства відносяться до тих підприємств, успішна робота яких значною мірою залежить від якості роботи персоналу. У сфері туризму якість послуг перш за все визначається кваліфікацією виконавців і їх умінням працювати з клієнтами.

Персонал туристського підприємства повинен відповідати наступним вимогам:

* мати професійну підготовку і кваліфікацію, наявність спеціальної осві- ти (основної або додаткової), отриманої в навчальному закладі, що має ліцензію на право ведення навчальної діяльності в області основної або додаткової осві- ти у сфері туризму з видачею документів державного зразка (диплома, свідоцт- ва, посвідчення);
* знати законодавчі й нормативні акти, формальності міжнародних норм у сфері туризму, матеріали й документи міжнародних туристських організацій, іноземну мову в обсязі, відповідному виконуваній роботі;
* уміти дати чіткі, точні відповіді на поставлені відвідувачами питання; володіти інформацією, необхідною для споживача, і постійно її активізувати;
* підвищувати свою кваліфікацію (на курсах, семінарах та ін.) не рідше одного разу на рік;
* мати стаж роботи в туризмі або суміжних з ним областях діяльності;
* знати свої посадові обов'язки.

Кваліфікаційні вимоги до основних посад працівників туристської індус- трії включають перелік не тільки посадових обов'язків, але також навиків і знань, необхідних для їх виконання. Ці вимоги розповсюджуються на праців- ників організацій незалежно від форм власності і організаційно-правових форм діяльності і відображають мінімально необхідні вимоги до професійного рівня працівників з урахуванням забезпечення якості й продуктивності виконуваних робіт у вказаній сфері діяльності

В Україні встановлено наступні вимоги до персоналу туристських під- приємств [48]:

* керівник туроператора, керівник філії, іншого відокремленого підрозді- лу туроператора повинен мати вищу освіту і стаж роботи в галузі туризму не менше 3 років або вищу освіту в галузі туризму;
* у штаті туроператора повинно налічуватися не менше 50 відсотків фа- хівців, які мають стаж роботи в галузі туризму не менше 3 років або вищу осві- ту в галузі туризму;
* керівник турагента чи керівник філії, іншого відокремленого підрозділу турагента (юридичної особи) повинен мати стаж роботи в галузі туризму не ме- нше 3 років або освіту в галузі туризму;
* у штаті турагента (юридичної особи) повинно налічуватись не менше 30 відсотків фахівців, які мають стаж роботи в галузі туризму не менше 3 років або освіту в галузі туризму;
* турагент – суб’єкт підприємницької діяльності–фізична особа повинен мати освіту в галузі туризму.

При формуванні туристського підприємства кадрова робота зводиться до наступного:

* визначення якісної і кількісної потреби в персоналі і формування штат- ного розпису;
* розробка правил внутрішнього трудового розпорядку;
* розробка посадових інструкцій персоналу;
* підбір персоналу.

Якісна і кількісна потреба в персоналі залежить від характеру й масшта- бів наміченої діяльності підприємства.

Законодавством визначена необхідність наявності штатного розпису в будь-якій організації, що укладає трудові договори з працівниками.

**Штатний розпис**– це документ, що визначає структуру підприємства і чисельність посад по кожному найменуванню в конкретних підрозділах і в ці-

лому по організації, що розробляється підприємствами самостійно, складається за встановленою формою і затверджується за станом на 1 січня щорічно. Поря- док розташування у штатному розписі структурних підрозділів і посад визнача- ється керівником. У кожний структурний підрозділ повинні включатися штатні посади по всіх категоріях персоналу з вказівкою спеціальності, починаючи з вищої ланки і закінчуючи нижніми ланками у структурі підприємства. Загальна кількість посад за штатним розписом повинна відповідати розрахунковій чисе- льності за фондом заробітної плати, передбаченому в кошторисі. Найменування структурних підрозділів і посад в них пишуться в називному відмінку. В штат- ному розписі проставляється підсумкова чисельність посад. Ті посади, за якими передбачається неповна штатна одиниця, вказуються у відповідних частках (0,25; 0,5; 0,75 і т. ін). Відносно працівників, яким встановлена відрядна оплата праці, в штатному розписі вказується їх загальна чисельність.

Під **внутрішнім трудовим розпорядком** розуміється порядок виконання співробітниками роботи в наймача. Наявність правил внутрішнього трудового розпорядку для кожного підприємства обов'язкова. Вони направлені на встано- влення трудового режиму, який забезпечує не тільки належну трудову дисцип- ліну, але й відповідну організацію праці, направлену на досягнення ефективної роботи колективу.

Правила внутрішнього трудового розпорядку підприємства повинні міс- тити такі розділи: порядок прийому і звільнення працівників; обов'язки праців- ників і наймача; тривалість робочого часу і порядок його використання; визна- чення видів заохочень за успіхи в роботі і заходів дисциплінарної відповідаль- ності працівників за порушення трудової дисципліни.

Відповідно до правил внутрішнього розпорядку наймач встановлює гра- фіки змінності, відпусток та ін.

Правила внутрішнього розпорядку вивішують на видному місці для зага- льного огляду. Працівники, які заново приймаються, повинні бути ознайомлені з ними під розписку.

**Посадова інструкція** *–* основний організаційно-правовий документ, що визначає функції, основні обов'язки і відповідальність співробітників підприєм- ства при здійсненні ними службової діяльності згідно з посадою. Метою розро- бки посадових інструкцій є:

* створення організаційно-правової основи службової діяльності спів- робітників;
* підвищення відповідальності співробітників за результати діяльності, здійснюваної на основі трудового договору (контракту);
* забезпечення об'єктивності при атестації співробітників, їх заохоченні й накладанні на них дисциплінарного стягнення.

Посадову інструкцію розробляють виходячи із завдань і функцій, покла- дених на конкретний структурний підрозділ підприємства, відповідно до його штатного розпису. Цей документ повинен складатися по кожній штатній посаді підприємства і мати неособистий характер. Він надається для ознайомлення співробітнику під розписку при укладенні контракту, в тому числі при перемі-

щенні на іншу посаду, а також при тимчасовому виконанні обов'язків по тій або іншій посаді.

У посадовій інструкції вказують найменування підрозділу підприємства, конкретної посади, реквізити узгодження і твердження і включається доклад- ний перелік посадових обов'язків, необхідних для їх виконання знань і кваліфі- каційних вимог.

Призначення на посаду – це ситуація, коли організація, представлена ме- неджером, і кандидат на посаду намагаються визначити, в якій мірі їх ін- тереси зможуть бути задоволені у результаті даного призначення. Сут- ність підбору персоналу полягає в тому, щоб оцінити відповідність здіб- ностей і особистих якостей кандидата його майбутній роботі, виявити за- цікавленість претендента в даній роботі, дати можливість кандидату ви- рішити, чи підходить йому ця робота.

На туристських підприємствах поширені посади, вказані в схемах органі- заційних структур туристських підприємств, показаних на рис 6.8, 6.9, 6.10.

Найпоширенішими методами залучення фахівців є переманювання їх з інших організацій, влаштування за рекомендацією родичів і знайомих. Слід за- значити, що відбір персоналу при прийомі на роботу повинен включати насту- пні етапи:

* вибір джерела набору персоналу;
* попередній відбір;
* відбіркова співбесіда;
* ухвалення рішення.

Джерелами набору персоналу можуть бути:

* рекламні оголошення;
* бюро й приватні агентства з працевлаштування;
* люди, яких ви знаєте;
* навчальні заклади:

Попередній відбір призначений для того, щоб запропонувати або відмо- вити кандидату брати участь в конкурсі на заявлену вакансію. Він може здійс- нюватися у формі попередньої співбесіди (направлено на з'ясування відповід- ності претендента кваліфікаційним вимогам і оцінку визначальних особистих якостей); аналізу заяви (анкети) або листів, бесіди по телефону, аналізу резюме. Після закінчення співбесіди зібрана інформація аналізується і на основі цього приймається зважене рішення. Вибраному кандидату робиться пропозиція про найм.

Прийом на роботу закінчується підписанням трудового договору (контра- кту). Зміст трудового договору визначається взаємною згодою сторін – праців- ника і працедавця. У ньому вказують: місце роботи з вказівкою структурного підрозділу, куди приймається працівник; найменування професії або посади працівника з вказівкою спеціальності, кваліфікації, прав і обов'язків працівника; прав і обов'язків працедавця, у тому числі по забезпеченню охорони праці, ре- жиму робочого часу, тривалості щорічної відпустки, умов підвищення кваліфі- кації, пільг по соціальному забезпеченню, медичному страхуванню.

Директор турагентського підприємства

Заступник директора

Секретар

Референт

Відділ інфор- маційних технологій

Начальник відділу, систе- мний адмініст- ратор, програ- місти, опера- тори.

Відділ кадрів Начальник

відділу, менеджери з управління персоналом.

Фінансовий відділ

Начальник відділу, бухгалтери, економісти, касир.

Кур’єр

Відділ маркетингу і продаж

Начальник відділу, менеджери з маркетингу і реклами, менеджери з продаж, аген- ти з продаж,

Відділ по роботі з клієнтами

та бронюванню Начальник відділу, менеджери по ро- боті з клієнтами, менеджери з бро- нювання,

агенти з бронюван- ня,

керівники тургруп, асистент по форму- ванню тургруп, агенти з виїзного туризму,

агенти з в’їзного і внутрішнього туризму.

Відділ по зв’язкам з тур операторами та громадськістю Начальник відділу, менеджери за напрямками; менеджери по зв’язкам з гро- мадськістю.

Рис. 6.8 - Організаційна структура турагентського підприємства

Директор туроператорського підприємства

Заступник директора

Юрист

Секретар

Референт

Відділ інфор- маційних тех- нологій

Начальник відділу, систе- мний адмініст- ратор, програмісти, оператори.

Відділ кадрів Начальник

відділу, менеджери з управління персоналом

Фінансовий відділ

Начальник відділу, бухгалтери, економісти, касир.

Кур’єр

Відділ марке- тингу та про- даж

Начальник відділу, менеджери з маркетингу і реклами.

Відділ по роботі з клієнтами Начальник відділу, менеджери по ро-

боті з клієнтами, менеджери з візо- вого забезпечення, оператори з виїзно- го туризму, оператори з в’їзного і внутріш- нього туризму, су- проводжуючі.

Відділ бро- нювання та продаж

Начальник відділу, менеджери з бронювання, менеджери з продаж, опе- ратори з бро- нювання, оператори з продаж,

Відділ по зв’язкам з тур агентами та громадськістю Начальник відділу, менеджери за напрямками, менеджери по зв’язкам з гро- мадськістю.

Рис. 6.9 - Організаційна структура туроператорського підприємства

Директор екскурсійного бюро

Секретар

Заступник директора

Кур’єр

Відділ марке- тингу й рек- лами

Начальник відділу, агенти з рек- лами.

Відділ продаж Начальник

відділу, агенти з продажу.

Відділ по роботі з клієнтами Начальник відділу, агенти по роботі з клієнтами, екскур- соводи, переклада-

чі, гіди- перекладачі.

Відділ з орга- нізаційних питань

Начальник відділу,

агент з прийо- му заказів, організатор ек- скурсій, адміністратор, бухгалтер, касир.

Рис. 6.10 - Організаційна структура екскурсійного бюро

У трудовому договорі можуть міститися умови про встановлення випро- бувального терміну, про поєднання професій, посад, нерозголошення службо- вої, комерційної таємниці та ін., які не погіршують положення працівника в по- рівнянні з вимогами законів і нормативних правових актів. Трудовий договір складають у письмовій формі, в двох екземплярах і підписується обома сторо- нами. Прийом на роботу оформлюється наказом керівника. Працівник ознайом- люється з наказом під розписку.

Правильно підібраний висококваліфікований персонал є однією з необ- хідних умов ефективної роботи туристського підприємства. Однак для одер- жання максимальної віддачі від робітників керівництво підприємства у своїй роботі повинно використовувати сучасні підходи й методи управління персона- лом.

### Випадки та порядок ліквідації туристського підприємства

Припинення діяльності туристського підприємства може здійснюватися шляхом його ліквідації або реорганізації.

У разі неможливості з різних причин продовження діяльності підприємс- твами законодавство передбачає п'ять форм їх реорганізації**:** злиття, приєднан- ня, розділення, виділення і перетворення.

Сутність реорганізації підприємства полягає в тому, що її результатом є не припинення його діяльності, а загальне (генеральне) або приватне (сингуля- рне) правонаступництво.

При **злитті підприємств** права і обов'язки кожного з них у порядку гене- рального правонаступництва переходять до нового підприємства відповідно до акту передачі.

При **приєднанні підприємства** до іншого останнє в порядку генерально- го правонаступництва одержує права і обов'язки приєднаного підприємства ві- дповідно до акту передачі.

У випадку **розділення підприємства** його права і обов'язки в порядку сингулярного правонаступництва переходять до нових підприємств відповідно до балансу розподілу. Раніше існуюче підприємство припиняє своє юридичне і фактичне існування.

При **виділенні із складу підприємства** одного або декількох підпри- ємств у порядку сингулярного правонаступництва до кожного з них відповідно до балансу розподілу переходять права і обов'язки підприємства, яке реоргані- зується.

При **перетворенні підприємства** воно набуває нову організаційно- правову форму, внаслідок чого до нового підприємства у порядку генерального правонаступництва переходять права і обов'язки підприємства, яке реорганізу- ється відповідно до акту передачі, за винятком прав і обов'язків, які не можуть належати новому підприємству.

Реорганізація підприємства, як правило, здійснюється за рішенням його засновників (учасників) або органу юридичної особи, уповноваженої на те за- сновницькими документами.

Підприємство визнається реорганізованим з моменту державної реєстра- ції нового підприємства.

На відміну від реорганізації ліквідація підприємства призводить до при- пинення його діяльності без переходу прав і обов'язків у порядку правонаступ- ництва до інших підприємств.

Ліквідація підприємства може бути добровільною і примусовою.

**Добровільна ліквідація** підприємства проводиться за рішенням його за- сновників (учасників) або органу, уповноваженого на те засновницькими доку- ментами. Рішення про добровільну ліквідацію ухвалюється за наявності однієї з таких:

* закінчення терміну, на який було створено підприємство;
* досягнення мети, задля якої воно було створено;
* визнання судом реєстрації підприємства недійсною у зв'язку з допущеними при його створенні порушеннями законодавства, що носять неусувний характер.

**Примусова ліквідація** підприємства допускається за рішенням суду або інших органів у випадках, передбачених законодавчими актами. Підставами примусової ліквідації за рішенням суду є:

* виконання діяльності без належного дозволу (ліцензії);
* виконання діяльності, забороненої законодавством;
* виконання діяльності з іншими неодноразовими або грубими порушеннями законодавства;
* визнання підприємства економічно неспроможним (банкротом);
* визнання судом реєстрації підприємства недійсним у зв'язку з допущеними при його створенні порушеннями законодавства та ін.

Позивачами (мають право позиву згідно із законом) при ліквідації туристського підприємства можуть виступати:

* податкові органи;
* орган, який зареєстрував підприємство;
* орган, який видав ліцензію на право діяльності;
* орган, який видав сертифікат якості,;
* товариство із захисту прав споживачів та ін.

Порядок ліквідації підприємств визначається перш за все Цивільним кодексом, а також положенням про державну реєстрацію і ліквідацію (припинення діяльності) суб'єктів господарювання. Право ухвалювати рішення про ліквідацію суб'єктів господарювання надано органу з реєстрації суб’єктів господарювання. Процес ліквідації вважається завершеним після внесення в єдиний Державний реєстр підприємств запису про припинення діяльності підприємства.