1 ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ СТВОРЕННЯ ТУРИСТСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Етапи створення туристського підприємства

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

Основними суб'єктами на туристському ринку, які здійснюють виробництво і реалізацію послуг, виступають окремі підприємці – фізичні особи і підприємства – юридичні особи.

Виходячи з того, що в економіці України створюються і функціонують підприємства різних організаційно-правових форм, законодавство визнає загальні і спеціальні умови їх створення. Загальні умови поширюються на організацію 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 господарювання, забезпечує самостійність підприємств, фіксує їхні права і відповідальність, регулює відносини з іншими суб'єктами господарювання і державою.

Процедура створення туристського підприємства як юридичної особи передбачає 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.

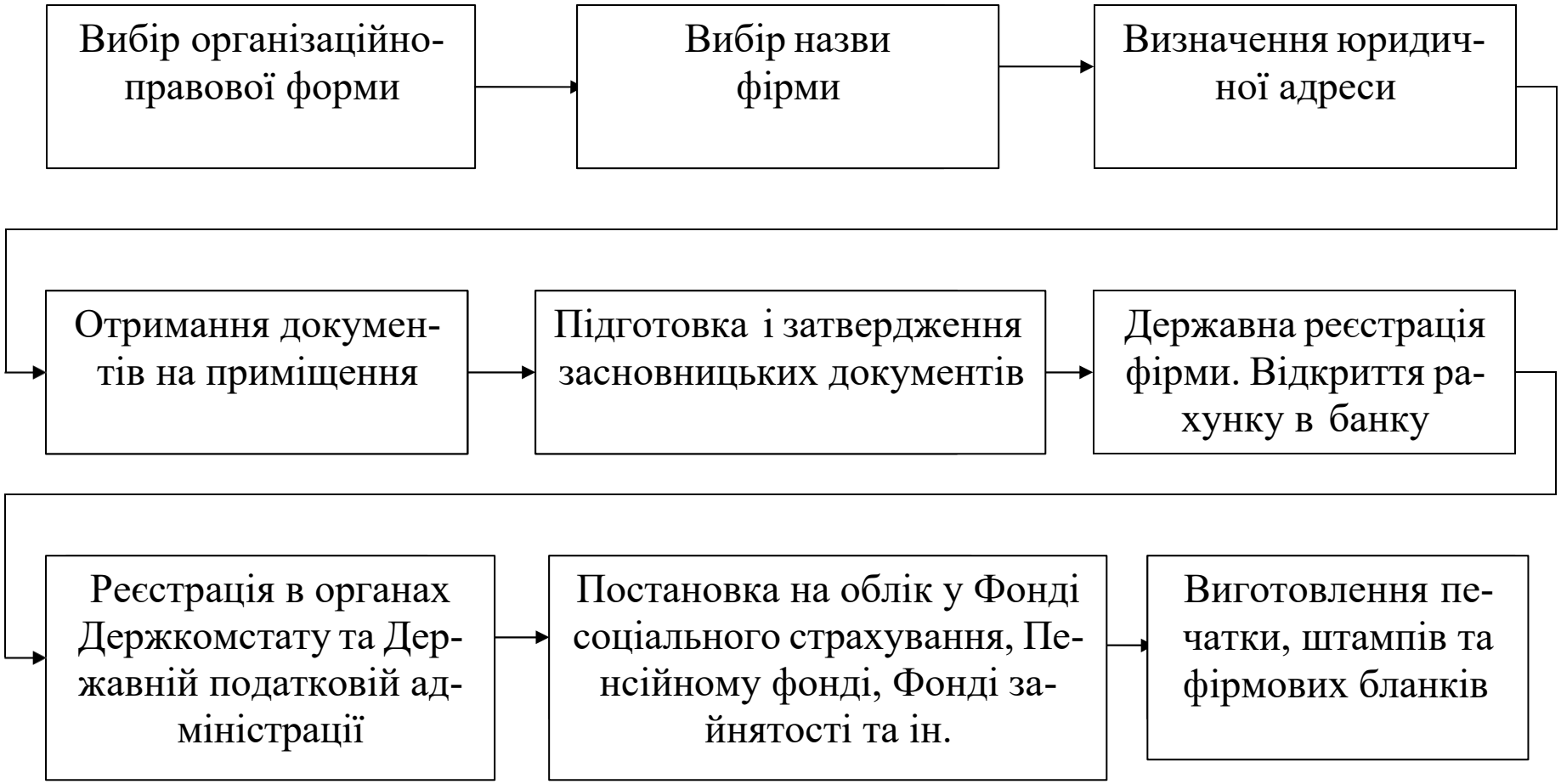


Рис 6.1 - Етапи створення туристського підприємства

1.2 Вибір організаційно-правової форми туристського підприємства

При виборі організаційно-правової форми діяльності підприємства потрібно визначити необхідний рівень і кількість його можливих прав і зобов'язань, що залежить від профіля і змісту майбутньої діяльності, можливого кола партнерів, існуючого в країні законодавства. Ухвалюючи рішення про вибір організаційно-правової діяльності, необхідно керуватися господарським, підприємницьким 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 приватній, колективній, державній і змішаних формах власності. У зв'язку з цим в туристському бізнесі можуть діяти приватні, колективні, державні, сумісні й іноземні 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 учасників ринкових відносин, можна реалізовувати крупні інвестиційні проекти. Ця особливість ринкових відносин зумовила участь в них штучних утворень, іменованих юридичними особами.

Юридичною особою визнається організація, яка має у власності, господарському веденні або оперативному керуванні відособлене майно, несе самостійну відповідальність за своїми зобов'язаннями, може від свого імені придбати і здійснювати майнові й особисті немайнові права, виконувати обов'язки, бути 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 критеріями 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 діяльності; склад засновників; спосіб утворення; склад засновницьких документів; характер участі засновників в діяльності юридичної особи; обов'язок учасників (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 утворюються для задоволення духовних або інших нематеріальних потреб; звичайно переслідують соціальні, добродійні, культурні, освітні та інші суспільно корисні цілі) і комерційні (що утворюються з метою отримання прибутку).

До некомерційних організацій відносять споживчі кооперативи, громадські й релігійні організації (об’єднання), фонди, установи, об'єднання юридичних осіб (асоціації і союзи).

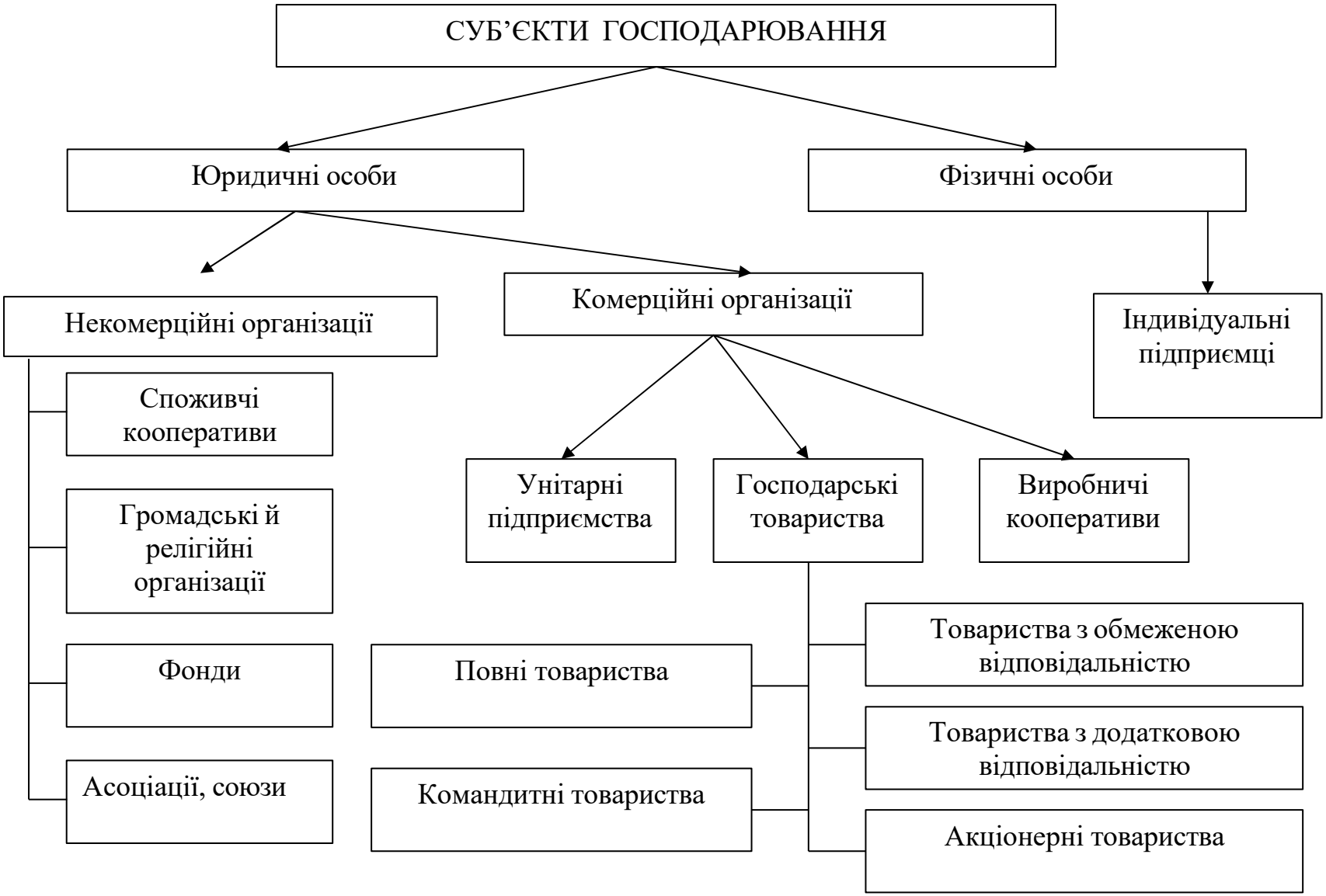


Рис. 6.2 - Організаційно-правові форми туристських підприємств

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

Однією з організаційно-правових форм туристських підприємств є діяльність індивідуального підприємця (ІП). У законодавстві кожної країни визначено, що будь-яка приватна особа, громадянин даної країни, має право займатися підприємницькою діяльністю без створення юридичної особи з моменту державної реєстрації як індивідуальний підприємець. ІП відповідає за своїми 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 порядку. З моменту вступу в дію рішення суду втрачає силу реєстрація індивідуального підприємця.

Таким чином, ми назвали можливі організаційно-правові форми діяльності підприємств. Але вказати, яка з цих форм найбільш придатна для туристського підприємства, що знов утворюється, неможливо, оскільки на вибір організаційно-правової форми підприємства впливає багато різноманітних чинників. Чинники, що визначають вибір організаційно-правових форм діяльності туристського 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 перевагу товариствам з обмеженою відповідальністю. У даний час найпопулярнішими організаційно-правовими формами діяльності туристських підприємств є товариства з додатковою відповідальністю, унітарне підприємство, індивідуальний підприємець

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

1.3 Обґрунтування організаційної структури управління туристським 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 сукупність взаємозв'язків різних елементів, які функціонують для досягнення єдиної мети. Структура виробничої системи, наприклад підприємства є сукупністю структури виробництва і структури управління.

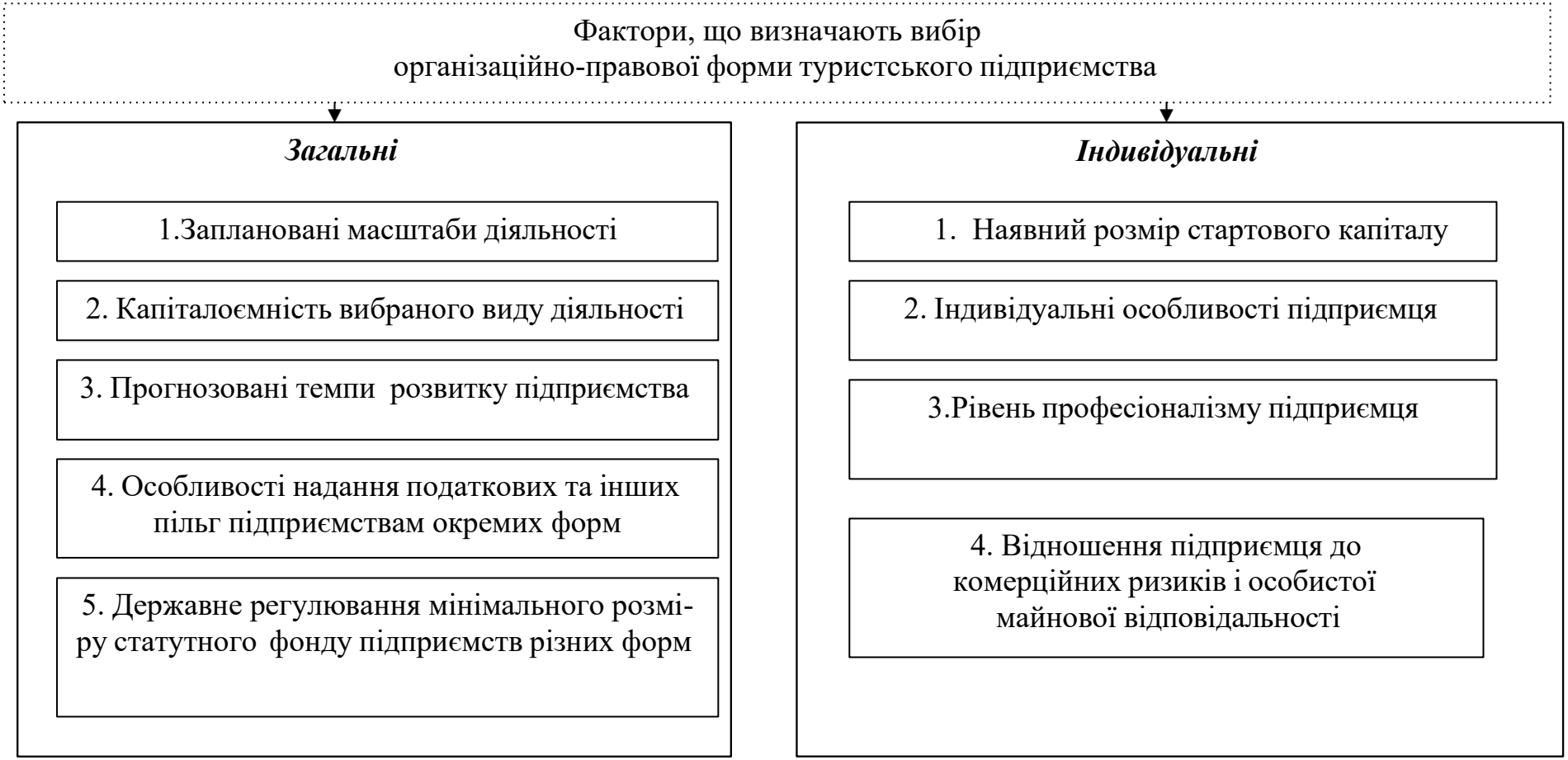


Рис 6.3 - Фактори, що визначають вибір організаційно–правової форми діяльності туристського підприємства

Функції і структура управління – дві взаємозв'язані сторони організації системи управління. Вони виступають як зміст і форма процесу управління. Взаємозв'язок цих сторін припускає первинність функцій і вторинність структури управління. При цьому первинність і вторинність цих важливих елементів системи управління відносна. Наявність структури системи управління і її розвиток є основою реалізації функцій управління, тобто самого процесу управління.

В основі формування організаційної структури управління лежить виділення функцій, необхідних для організації і функціонування підприємства, 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 функції. Організаційна структура забезпечує безперервність процесу функціонування 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'єднуючий групу працівників, зв'язаних відносинами розподілу управлінської праці, наділених правами і відповідальністю і виконуючих відповідні функції управління. **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, обумовлені кооперацією управлінської праці. Горизонтальні зв'язки мають характер **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) – впорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які знаходяться між собою в стійких відносинах, що забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного 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 закріплює функції управління за структурними підрозділами і встановлює раціональні взаємозв'язки між ними, визначаючи цим ефективність функціонування системи, 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 реєстраційних 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 підприємства, 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 підприємств. Отже не може існувати універсальних рекомендацій з побудови ОСУ. Вони повинні розроблятися індивідуально і враховувати специфіку, завдання і потреби кожного підприємства. Крім того, ОСУ може неодноразово змінюватися залежно від конкретної ситуації. На туристських підприємствах з відомих в сучасному менеджменті ОСУ в основному застосовують лінійну, функціональну і комбіновану (лінійно-функціональну) структури управління.

Лінійна ОСУ характеризується тим, що всі функції управління зосереджені в лінійних ланках – кожний працівник підпорядковується одному керівнику і одержує вказівки тільки від нього. Це виключає отримання підлеглими суперечливих і не зв'язаних між собою розпоряджень, підвищує відповідальність керівників за результати роботи свого підрозділу. Дана структура максимально забезпечує принципи єдиноначальності в управлінні. При цьому керівник 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 (єдиноначальність, 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 управління наведено на рис. 6.4.

Як правило, застосування лінійної ОСУ виправдано для невеликих туристських підприємств.

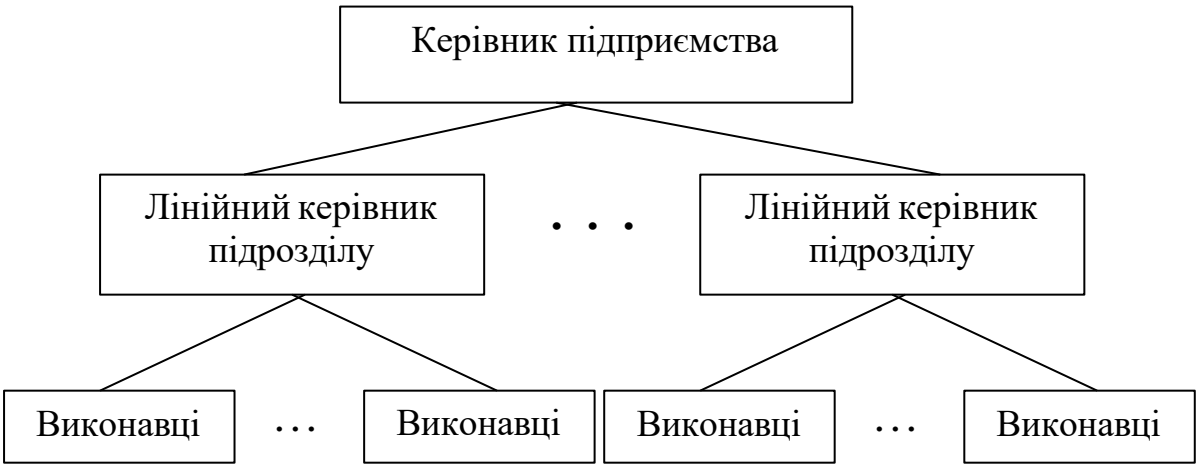


Рис. 6.4 - Лінійна структура управління

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 туристського підприємства за напрямками, кожний з яких (наприклад, відділ продажів, бухгалтерія і т. ін.) очолює функціональний керівник. При цьому передбачається, що функціональні керівники не втручаються у справи один одного, а їх діяльність координується директором підприємства або його заступником. Використання даної структури сприяє швидкому професійному зростанню лінійних керівників, а також підвищенню оперативності і якості ухвалення рішень всередині 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 області діяльності підприємства і управління, що готують і приймають більш кваліфіковані рішення. Така структура дозволяє диференціювати роботу, розвантажити лінійних керівників, звільнити їх від необхідності детально знати всі сторони управління підприємством.

Разом з тим при функціональній структурі управління порушується принцип єдиноначальності, знижується відповідальність за роботу, оскільки виконавець може одержувати вказівки від декількох функціональних керівників. Виникає проблема узгодження цих розпоряджень, що створює додаткові труднощі. Всі ці недоліки функціональної структури зростають при ускладненні 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 функціональні керівники – консультують, інформують, планують і координують ді-

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

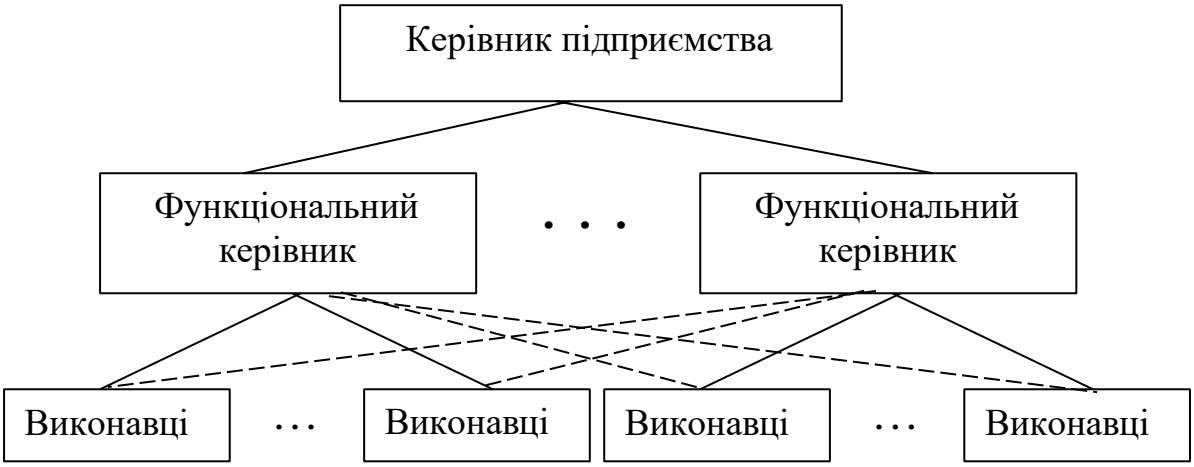


Рис. 6.5 - Функціональна структура управління

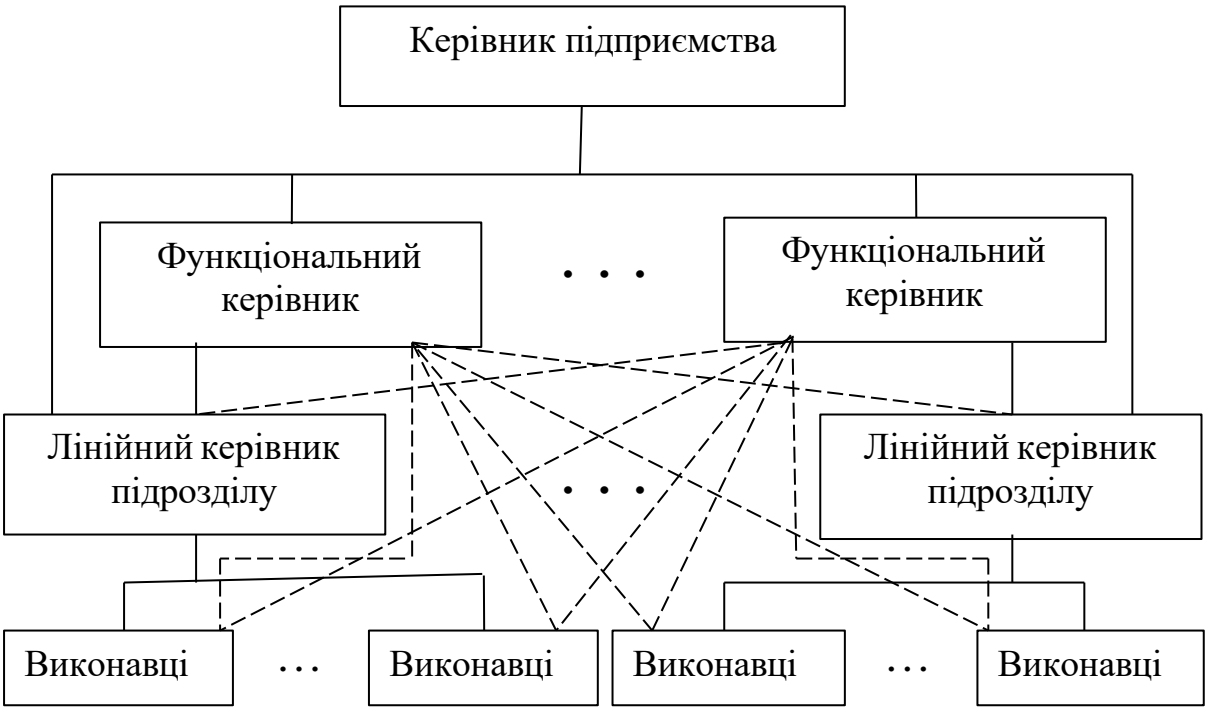


Рис. 6.6 - Лінійно-функціональна структура управління

Використання лінійно-функціональної структури або окремих її елементів характерно для крупних туристських підприємств.

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

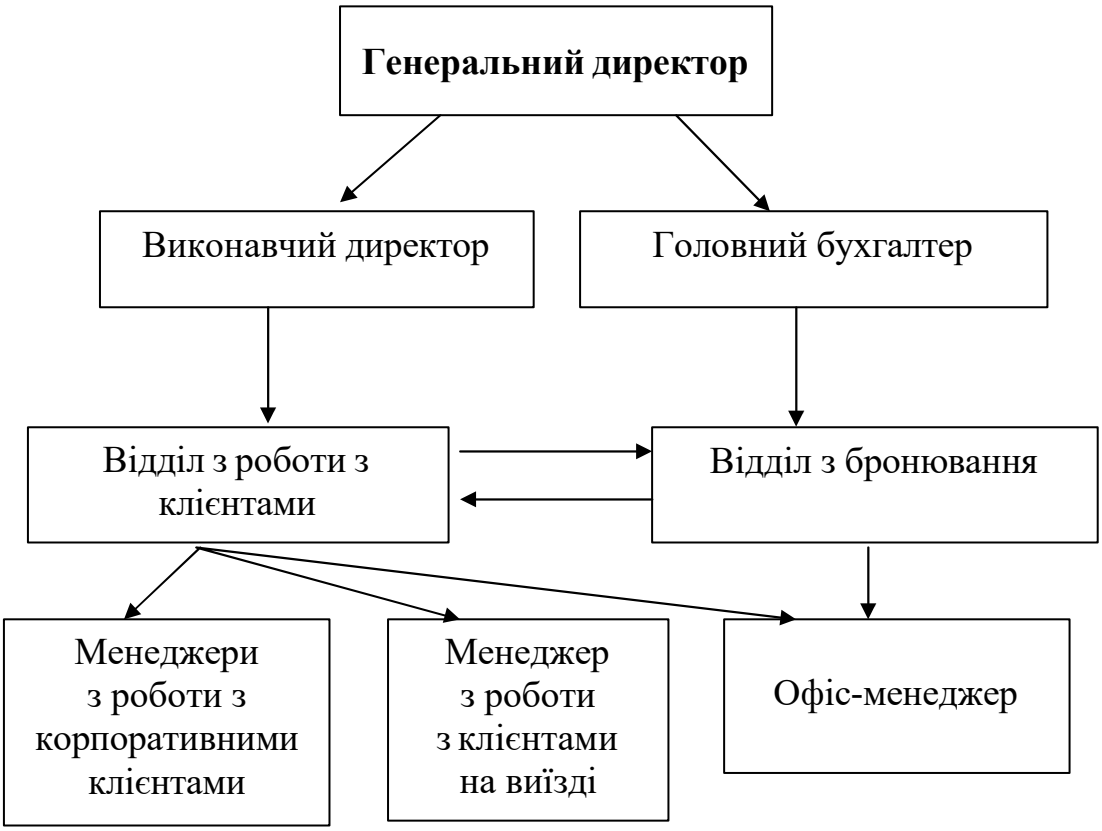


Рис. 6.7 - Організаційна структура управління невеликої туристської фірми

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

1.4 Розробка засновницьких документів, державна реєстрація і організаційне оформлення туристського підприємства

В Україні протягом останніх років діє типова схема створення і реєстрації 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, погодження організаційно-правової форми, розміру статутного капіталу, розподілу доручень між учасниками, вирішення інших організаційних питань. Він не входить 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 документом, 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 створення нового підприємства	Вибір видів підприємницької діяльності. Пошук партнерів. Підготовка бізнес-плану.	Бізнес-план
Етап 2	Збори засновників	Вибір організаційно-правової форми підприємства. Затвердження установчого договору.	Витяг з протоколу зборів. Установчий договір.
Етап 3	Послуги нотаріальної контори.	Нотаріальне засвідчення підписів засновників.	Нотаріальне засвідчення документів.
Етап 4	Підготовка документів та реєстрація субєкта підприємницької діяльності (СПД)	Звернення до органу місцевої влади, що здійснює реєстрацію (самостійно або через уповноважену особу). Подача статуту (або установчого договору) у відповідні державні органи. Сплата державного мита	Свідоцтво про державну реєстрацію (після проходження етапів 4-6)
Етап 5	Взяття на облік в органах державної податкової інспекції	Звернення до органів державної податкової інспекції та засвідчення установчих документів	Відмітка на установчих документах
Етап 6	Звернення до банківських установ	Формування 30% (для ТОВ) чи 50% (для ЗАТ) статутного фонду на тимчасовому розрахунковому рахунку	Довідка банківської установи про відкриття рахунку
Етап 7	Звернення до державного органу реєстрації	Подання необхідних документів, включаючи квитанцію про сплату реєстраційного збору	Прийняття рішення про реєстрацію

Продовження табл. 6.1

1	2	3	4
Етап 8	Здійснення процесу реєстрації у державному органі	Отримання свідоцтва про реєстрацію. Направлення реєстраційних карток до органу статистики та податкової інспекції. Внесення до Єдиного державного реєстру підприємств і організацій. Отримання ідентифікаційного коду і кодів класифікаційних ознак	Отримання ідентифікаційного коду і кодів класифікаційних ознак
Етап 9	Звернення до органів державної податкової інспекції	Подання заяви про реєстрацію платника податку та інших установчих документів (статут, установчий договір, свідоцтво про реєстрацію). Здійснення відмітки про реєстрацію. Внесення до Державного реєстру юридичних осіб.	Відмітка про реєстрацію у податковій інспекції
Етап 10	Звернення до банківської установи	Прийняття необхідних установчих документів. Відкриття розрахункового рахунка (рахунків) СПД	Відкритий розрахунковий рахунок
Етап 11	Реєстрація СПД у спеціальних фондах	Здійснення відмітки про реєстрацію у Пенсійному фонді, Фонді зайнятості та ін.	Відмітка фондів на документах для відкриття рахунка в банку
Етап 12	Звернення до місцевого відділу внутрішніх справ	Прийняття необхідних документів і видача дозволу на виготовлення печатки і штампів	Дозвіл на виготовлення печатки і штампів
Етап 13	Звернення до штемпельно-гравірувальної майстерні	Виготовлення печатки і штампів для заснованого підприємства	Печатка і штамп СПД
Етап 14	Ліцензування видів підприємницької діяльності	Отримання дозволу (ліцензії) на здійснення видів підприємницької діяльності, пов’язаної з наданням туристських послуг	Ліцензія на провадження туристської діяльності

У ряді випадків замість протоколу намірів оформлюють договір про спільну 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 створення 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 внесенню вкладів і т. ін.

Статут – це зведення правил, що встановлюють прядок і організацію діяльності підприємства. Статут підприємства є одним з найважливіших документів і до його розробки необхідно відноситися дуже ретельно. При розробці статуту треба виходити з вимог законодавства, що діє на території країни реєстрації 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 зобов'язаннями підприємства;

– адреса підприємства;

– предмет, цілі й види діяльності;

– порядок утворення майна, в тому числі права власності на майно підприємства;

– порядок розподілу прибутку й покриття збитків;

– відомості про керування підприємством і компетенція органів управління;

– умови реорганізації і ліквідації підприємства та ін.

Титульний аркуш статуту підприємства повинен містити дату затвердження і підпис засновника, а якщо статут затверджено рішенням зборів засновників – дату зборів і номер протоколу. Перед подачею на державну реєстрацію статут необхідно прошити.

Розглянемо зміст цих документів для туристських підприємств найбільш поширених організаційно-правових форм. Так, для товариства з обмеженою відповідальністю в установчому договорі перераховуються всі засновники, їх реквізити, 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 (учасники) 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; права і обов'язки засновників; органи керування товариством; порядок зміни складу засновників; трудові відносини з працівниками товариства; порядок обліку і звітності; відомості про ревізійну комісію і аудит; порядок припинення діяльності й реорганізація товариства; порядок внесення змін до статуту. Цей перелік 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'язаннях, обумовлених попередньо.

Установчими документами акціонерного товариства є статут, в який додатково 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 відкритого акціонерного товариства додатково вводиться розділ "Порядок емісії акцій".

Особливо важливий для всіх форм господарських товариств вибір розміру 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 товариств – 1250. Максимальний розмір статутного фонду не регламентується.

Наступний етап – проведення установчих зборів. Підготовка зборів проводиться ініціативною групою в порядку виконання рішень протоколу намірів. Погоджений із засновниками порядок денний офіційно вручається всім учасникам 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 затвердження виконавчих органів; затвердження аудиту та ревізійних органів; інші питання (обговорення бізнес-плану, рекламної компанії). Якщо статутом передбачено внесення майнових вкладів у вигляді будівель, споруд, обладнання, права власності на землю і інші майнові права, а також право на інтелектуальну власність, тоді на зборах створюється комісія з оцінки відповідної власності 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 присутності 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, податковій 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 розташований в районі, де знаходиться це підприємство. Для відкриття рахунків необхідно визначитися, які банківські рахунки необхідні для діяльності підприємства (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 оформлення офісу й формування трудового колективу туристського підприємства.

Одним з найважливіших етапів створення туристського підприємства є розробка програми його економічної діяльності. Це – основа фінансового менеджменту 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 туристського бізнесу для зниження фінансових ризиків у зв'язку з тим, що туризм досить чутливий до цілого ряду факторів: політичних, економічних, інфраструктурних 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 діяльність пов'язана тільки з реалізацією внутрішніх турів, то необхідно визначити район прийому-відправки туристів. Якщо підприємство буде займатися міжнародним туризмом, то мають бути вибрані ті країни й регіони, де буде реалізований і спожитий туристський продукт.

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

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

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

– вихід з цього ринку;

– прийняття стратегії конкурентоспроможності та робота на ринку шляхом 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 туристського продукту. Це питання підготовки турів, їх методичне забезпечення, підготовка договірної документації, робота зі страховими та іншими зацікавленими 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 постійних клієнтів, дітей, рекламні тури та ін;

– підбір та управління персоналом туристського підприємства. Це розрахунок необхідної кількості працівників, формування штатного розпису, розробка посадових інструкцій, форми оплати праці, регламенту роботи підприємства та ін.

Виконання вказаної роботи треба проводити комплексно в терміни обумовлені діючим законодавством, що, в свою чергу, потребує ретельної підготовки необхідних проектів і коштів.

1.5 Вимоги до офісу й персоналу туристського підприємства

Офіс туристського підприємства значною мірою впливає на перші враження клієнта про діяльність турфірми. Він призначений для діяльності персоналу 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) підприємства, яке вказане в засновницьких документах; під'їзні шляхи, наявність стоянки для автомобілів; чистота, затишок; зручність розташування меблів і оргтехніки як для персоналу підприємства, так і для споживачів туристських послуг.

Розглянемо основні вимоги до офісу (приміщення) туроператора і турагента, 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 засоби міжнародного і міжміського зв'язку (телефакс, телефон, телекс), що використовуються для взаємного обміну інформацією, термінового бронювання квитків 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 використовувати інформаційні ресурси глобальної мережі Інтернет.

Офіс туристського підприємства повинен бути обладнаний сучасною комп'ютерною технікою, що використовується для розробки і бронювання турів, 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 розмножувальної техніки. Туристські підприємства у своїй рекламній і інформаційно-довідковій роботі часто використовують так званий оперативний друк, тобто листівки, інформаційні листи, прес-релізи та ін., які виготовляють безпосередньо 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 підлягає тиражуванню за допомогою розмножувальної техніки. Копіювання може бути простим, з масштабуванням, кольоровим. Тому наявність ксерокса або іншого сучасного розмножувального устаткування є неодмінною умовою ефективної 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.), технічних засобів для здійснення банківських і касових операцій, стільців (крісел) для відвідувачів. Важливим моментом в оформленні офісу є наявність у туристського підприємства інформаційно-довідкових матеріалів: рекламних проспектів, каталогів та ін., які повинні бути розміщені в доступному для відвідувачів місці і підібрані за турами; розкладів і тарифів на всі види пасажирських перевезень на міжнародних і внутрішніх лініях; цін на готельні та інші туристські послуги в країні і за кордоном; адрес і телефонів туристських агентств, готелів, транспортних підприємств; туристських путівників, карт, планів міст; телефонних довідників; календарів проведення туристських виставок, 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 державну реєстрацію туристського підприємства; копія ліцензії на здійснення туристської діяльності; копію довідки банківської або іншої кредитної установи про підтвердження фінансового забезпечення відповідальності туристського підприємства; загальні правила реалізації туристського продукту; бланки документів, що оформляються при реалізації туристського продукту; закон, що регулює діяльність туристської сфери; закон, що регулює захист прав споживачів; положення, що регулює видачу ліцензій туристським підприємствам; відомості про працівників: прізвище, ім`я, по батькові керівника, його заступників, головного бухгалтера, менеджерів; адреси й телефони центрального і місцевого органів виконавчої влади в галузі туризму, територіального управління у справах захисту прав споживачів, перелік номерів телефонів, факсів туристського підприємства.

У разі закриття службового приміщення (офісу) (ремонт, санітарна обробка, зміна місцезнаходження, зупинення туристської діяльності тощо) туристське підприємство не пізніше як за 5 днів повідомляє про це споживачів туристських послуг, з якими укладено договори про туристське обслуговування, вивішує відповідне оголошення при вході до службового приміщення і в десятиденний 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 розташовувати так, щоб сидячі бачили тих, що входять. Необхідно передбачити достатню кількість шаф або ящиків для робочої документації і проспектів. Поверхня 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 кавової паузи). Відкривайте вікна для провітрювання приміщення. Подумайте про кольори і рослини (переважно живі), але не перетворюйте офіс на джунглі. Періодично прибирайте пил з меблів і технічного обладнання.

3. Будьте доступні. Якщо ви вирішили відкрити турагентство, слід поклопотатися 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 істотно 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 клієнт 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 фонтанчик (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 тематичні експозиції.

6. Меблі є необхідною умовою для успішної роботи, а також засобом дії на відвідувачів. При її виборі доцільно керуватися наступним: підібрані за кольором 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 створення враження у клієнтів хоча б частина меблів повинна бути дорогою. Не дуже 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 істотні 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 освіти (основної або додаткової), отриманої в навчальному закладі, що має ліцензію на право ведення навчальної діяльності в області основної або додаткової освіти у сфері туризму з видачею документів державного зразка (диплома, свідоцтва, 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 індустрії включають перелік не тільки посадових обов'язків, але також навиків і знань, необхідних для їх виконання. Ці вимоги розповсюджуються на працівників 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 підприємств [48]:

– керівник туроператора, керівник філії, іншого відокремленого підрозділу 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 фахівців, які мають стаж роботи в галузі туризму не менше 3 років або вищу освіту в галузі туризму;

– керівник турагента чи керівник філії, іншого відокремленого підрозділу турагента (юридичної особи) повинен мати стаж роботи в галузі туризму не менше 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 штатного розпису;

– розробка правил внутрішнього трудового розпорядку;

– розробка посадових інструкцій персоналу;

– підбір персоналу.

Якісна і кількісна потреба в персоналі залежить від характеру й масштабів 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. Порядок розташування у штатному розписі структурних підрозділів і посад визначається 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 чисельності за фондом заробітної плати, передбаченому в кошторисі. Найменування структурних підрозділів і посад в них пишуться в називному відмінку. В штатному 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 встановлення трудового режиму, який забезпечує не тільки належну трудову дисципліну, але й відповідну організацію праці, направлену на досягнення ефективної роботи колективу.

Правила внутрішнього трудового розпорядку підприємства повинні містити такі розділи: порядок прийому і звільнення працівників; обов'язки працівників і наймача; тривалість робочого часу і порядок його використання; визначення видів заохочень за успіхи в роботі і заходів дисциплінарної відповідальності працівників за порушення трудової дисципліни.

Відповідно до правил внутрішнього розпорядку наймач встановлює графіки змінності, відпусток та ін.

Правила внутрішнього розпорядку вивішують на видному місці для загального 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 підприємства при здійсненні ними службової діяльності згідно з посадою. Метою розробки посадових інструкцій є:

– створення організаційно-правової основи службової діяльності співробітників;

– 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, покладених 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 докладний перелік посадових обов'язків, необхідних для їх виконання знань і кваліфікаційних вимог.

Призначення на посаду – це ситуація, коли організація, представлена менеджером, і кандидат на посаду намагаються визначити, в якій мірі їх інтереси зможуть бути задоволені у результаті даного призначення. Сутність підбору персоналу полягає в тому, щоб оцінити відповідність здібностей і особистих якостей кандидата його майбутній роботі, виявити зацікавленість претендента в даній роботі, дати можливість кандидату вирішити, чи підходить йому ця робота.

На туристських підприємствах поширені посади, вказані в схемах організаційних 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 зазначити, що відбір персоналу при прийомі на роботу повинен включати наступні 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 відмовити кандидату брати участь в конкурсі на заявлену вакансію. Він може здійснюватися у формі попередньої співбесіди (направлено на з'ясування відповідності 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 (контракту). Зміст трудового договору визначається взаємною згодою сторін – працівника 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, режиму робочого часу, тривалості щорічної відпустки, умов підвищення кваліфікації, пільг по соціальному забезпеченню, медичному страхуванню.



Рис. 6.8 - Організаційна структура турагентського підприємства



Рис. 6.9 - Організаційна структура туроператорського підприємства

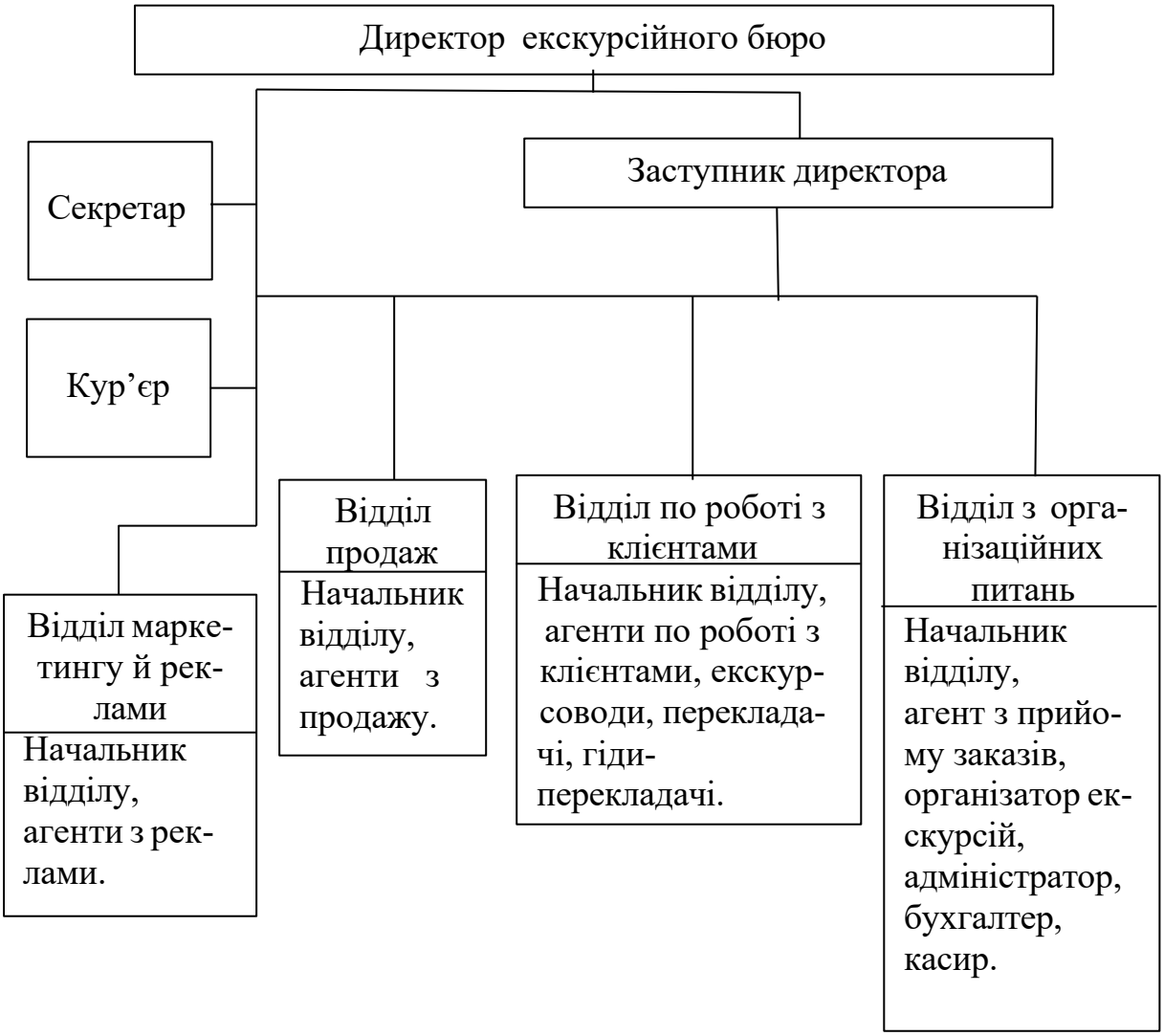


Рис. 6.10 - Організаційна структура екскурсійного бюро

У трудовому договорі можуть міститися умови про встановлення випробувального терміну, про поєднання професій, посад, нерозголошення службової, комерційної таємниці та ін., які не погіршують положення працівника в порівнянні з вимогами законів і нормативних правових актів. Трудовий договір складають у письмовій формі, в двох екземплярах і підписується обома сторонами. Прийом на роботу оформлюється наказом керівника. Працівник ознайомлюється з наказом під розписку.

Правильно підібраний висококваліфікований персонал є однією з необхідних умов ефективної роботи туристського підприємства. Однак для одержання максимальної віддачі від робітників керівництво підприємства у своїй роботі повинно використовувати сучасні підходи й методи управління персоналом.

1.6 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 підприємствами законодавство передбачає п'ять форм їх реорганізації**:** злиття, приєднання, розділення, виділення і перетворення.

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

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

При **приєднанні підприємства** до іншого останнє в порядку генерального правонаступництва одержує права і обов'язки приєднаного підприємства відповідно 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 підприємств у порядку сингулярного правонаступництва до кожного з них відповідно до балансу розподілу переходять права і обов'язки підприємства, яке реорганізується.

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 реорганізується 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 засновницькими документами.

Підприємство визнається реорганізованим з моменту державної реєстрації нового підприємства.

На відміну від реорганізації ліквідація підприємства призводить до припинення його діяльності без переходу прав і обов'язків у порядку правонаступництва до інших підприємств.

Ліквідація підприємства може бути добровільною і примусовою.

Добровільна ліквідація підприємства проводиться за рішенням його засновників (учасників) або органу, уповноваженого на те засновницькими документами. 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.