

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу
Кафедра туристичного та готельного бізнесу**

«До захисту в ЕК»
Директор інституту(декан факультету)
_____ Доценко В.Ф. _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

« ____ » _____ 20__ р.

«До захисту допущено»
В.о. завідувача кафедри
_____ Антоненко І. Я _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

« ____ » _____ 20__ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності _____ 242 «Туризм» _____
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми _____ Туризм _____

на тему: Удосконалення процесу управління туристичним підприємством

Виконав: здобувач 4 курсу, групи 10

_____ Ткаченко Владислав Валерійович _____
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Керівник _____ Антоненко Ірина Ярославівна _____
(прізвище, ім'я та по батькові повністю) (підпис)

Рецензент _____
(прізвище та ініціали) (підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі немає запозичень із праць інших авторів без відповідних посилань.

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2020 р.

РЕЗЮМЕ

Дипломна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Обсяг роботи 105 сторінок, в т.ч. список літератури, що включає 51 джерело, 27 таблиць, 14 рисунків.

Об'єктом дослідження є процес управління туристичного підприємства.

Предметом дипломної роботи є теоретико-методичні та прикладні аспекти управлінської діяльності ДП «Туристичний оператор «Укрпрофтур» в сучасних умовах.

Метою дипломної роботи є розробка напрямів удосконалення системи управління на туристичному підприємстві.

У 1 розділі досліджено теоретичні аспекти управління на туристичному підприємстві. Виявлено особливості процесу управління на туристичному підприємстві

У 2 розділі здійснено аналіз процесу управління ДП «Туристичний оператор «Укрпрофтур». Дана характеристика підприємства, його внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування

У 3 розділі розроблені шляхи удосконалення процесу управління ДП «Туристичний оператор «Укрпрофтур», визначені основні напрями покращення процесу управління підприємством, розроблено план діяльності туристичного підприємства «Укрпрофтур» в контексті реалізації стратегії спорідненої диверсифікації, здійснена оцінка ефективності заходів підприємства по розробці портфелю туристичних продуктів

У 4 розділі досліджені автоматизовані системи інформаційного обслуговування туристичного підприємства, проаналізований Інтернет-контент туристичного підприємства, визначена організація системи інформаційного обслуговування в туристичному підприємстві «Укрпрофтур», запропоновані шляхи її удосконалення.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: управління, дочірнє підприємство, туристичний продукт, тур, екскурсія.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1. Поняття та сутність управління на підприємстві	8
1.2. Особливості процесу управління на туристичному підприємстві	18
1.3. Оптимальні організаційні структури управління туристичних підприємств	26
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ДП «ТУРИСТИЧНИЙ ОПЕРАТОР «УКРПРОФТУР»	35
2.1. Характеристика туристичного підприємства «Укрпрофтур»	35
2.2. Оцінка внутрішнього середовища туристичного підприємства «Укрпрофтур»	38
2.3. Аналіз зовнішнього середовища функціонування та існуючої стратегії туристичного підприємства «Укрпрофтур»	51
Висновки до розділу 2	57
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ДП «ТУРИСТИЧНИЙ ОПЕРАТОР «УКРПРОФТУР»	59
3.1. Основні напрями покращення процесу управління туристичним підприємством «Укрпрофтур»	59
3.2. Розроблення плану діяльності туристичного підприємства «Укрпрофтур» в контексті реалізації стратегії спорідненої диверсифікації	68
3.3. Оцінка ефективності заходів туристичного підприємства «Укрпрофтур» по розробці портфелю туристичних продуктів	72
Висновки до розділу 3	78

РОЗДІЛ 4. ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ДП «ТУРИСТИЧНИЙ ОПЕРАТОР «УКРПРОФТУР»	80
4.1. Поточний стан інформаційних технологій туристичного підприємства «Укрпрофтур»	80
4.2. Аналіз Інтернет-контенту туристичного підприємства «Укрпрофтур»	88
4.3. Пропозиції щодо покращення використання інформаційних технологій на туристичному підприємстві «Укрпрофтур»	90
Висновки до розділу 4	96
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	101

ВСТУП

Актуальність теми. Аналіз туристичного ринку показує, що Україна має об'єктивні передумови для інтенсивного розвитку туризму, однак ринкові ризики, швидкі зміни економічної та соціальної ситуації в регіонах, недосконалість нормативно-законодавчої бази не сприяють тому, щоб Україна стала туристичною державою європейського рівня. Управління туристичною галуззю на сучасному етапі ринкових перетворень в Україні вимагає пошуку нетрадиційних підходів і нових поглядів. Серед них: удосконалення методів управління туристичною галуззю, розробка й оцінка моделей розвитку сфери туризму в системі державного і регіонального економічного розвитку, розробка економічної політики різних категорій туристичних підприємств, визначення цілей їхньої діяльності й стратегії розвитку на найближчу й подальшу перспективу, оцінка потенційних можливостей наявних ресурсів.

Тема вдосконалення управління підприємствами туристичного бізнесу потребує значної уваги через високу конкуренцію на ринку туристичних послуг і швидкі зміни туристичного попиту. Виникає необхідність вивчати, контролювати та підвищувати туристичний попит, в першу чергу, за рахунок диверсифікації туристичних продуктів та окремих туристичних послуг, що будуть максимально задовольняти потреби споживачів.

Питання управління туристичною сферою присвячено достатньо багато досліджень і публікацій вітчизняних і зарубіжних авторів, які розкривають різні сторони існуючої проблеми. Серед них дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців М.Г. Бойко, Н.І. Ведмідь, Т.В. Гринько, В.Г. Герасименко, Л.А. Дяченко, А.А. Мазаракі, С.В. Мельниченко, Г.І. Михайліченко, Т.І. Ткаченко та ін.

Мета дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є розробка напрямів удосконалення системи управління на туристичному підприємстві. На основі даної мети будуть вирішуватися наступні **завдання:**

- розглянути особливості управлінської діяльності в сучасних умовах;
- виявити специфіку процесу управління підприємства туристичної сфери;
- провести аналіз процесу управління туристичного підприємства;
- здійснити фінансово-економічну оцінку об'єкта дослідження;
- запропонувати основні напрями удосконалення процесу управління туристичного підприємства;
- дати пропозиції щодо впровадження сучасних інформаційних технологій на туристичному підприємстві.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процес управління туристичного підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти управлінської діяльності ДП «Туристичний оператор «Укрпрофтур» в сучасних умовах.

Методи дослідження. В роботі було використано методи спостереження, порівняння, економічний аналіз, системний підхід.

Інформаційну базу дослідження складають праці вітчизняних та закордонних вчених у сфері управління та матеріали фінансово-економічної звітності ДП «Туристичний оператор «Укрпрофтур».

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження можуть бути використані туристичними підприємствами для підвищення ефективності господарської діяльності шляхом ефективного управління.

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається із вступу, висновків, чотирьох розділів, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 105 сторінок, в т.ч. список літератури, що включає 51 джерело, 27 таблиць, 14 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття та сутність управління на підприємстві

Підприємство як складна техніко-технологічна й соціально-економічна система, націлена на реалізацію підприємницького інтересу за допомогою задоволення суспільних потреб, зможе ефективно функціонувати та виконувати свою місію в довгостроковій перспективі, якщо діяльність усіх його підрозділів, виділених відповідно до принципів горизонтального й вертикального поділу праці, і окремих виконавців буде раціонально організована, оптимально скоординована, адекватно контрольована, тобто керована.

Управління підприємством є одним з напрямів його звичайної діяльності і при цьому необхідною та обов'язковою умовою, що забезпечує цілісність, синергічність і противоентропійність підприємства як виробничої системи. Будучи самостійним видом діяльності, що реалізується в межах звичайної діяльності виробничого підприємства, управління “накладається”, “пронизує” решту напрямів його діяльності (рис. 1.1), забезпечуючи тим самим як можливість їхнього безпосереднього здійснення, так і сумісну узгодженість у реалізації загальної мети діяльності підприємства. Ключова роль управління полягає в мобілізації ресурсів підприємства на здійснення позначених на рисунку видів діяльності й відповідних процесів, а також у підтримці балансу між ними. Розглядаючи “управління підприємством” як економічну категорію, необхідно чітко позначити його сутність і зміст.

“Управління підприємством” як економічна категорія являє собою логічне поняття, яке відокремлено характеризує сутність цілком визначеного економічного явища.

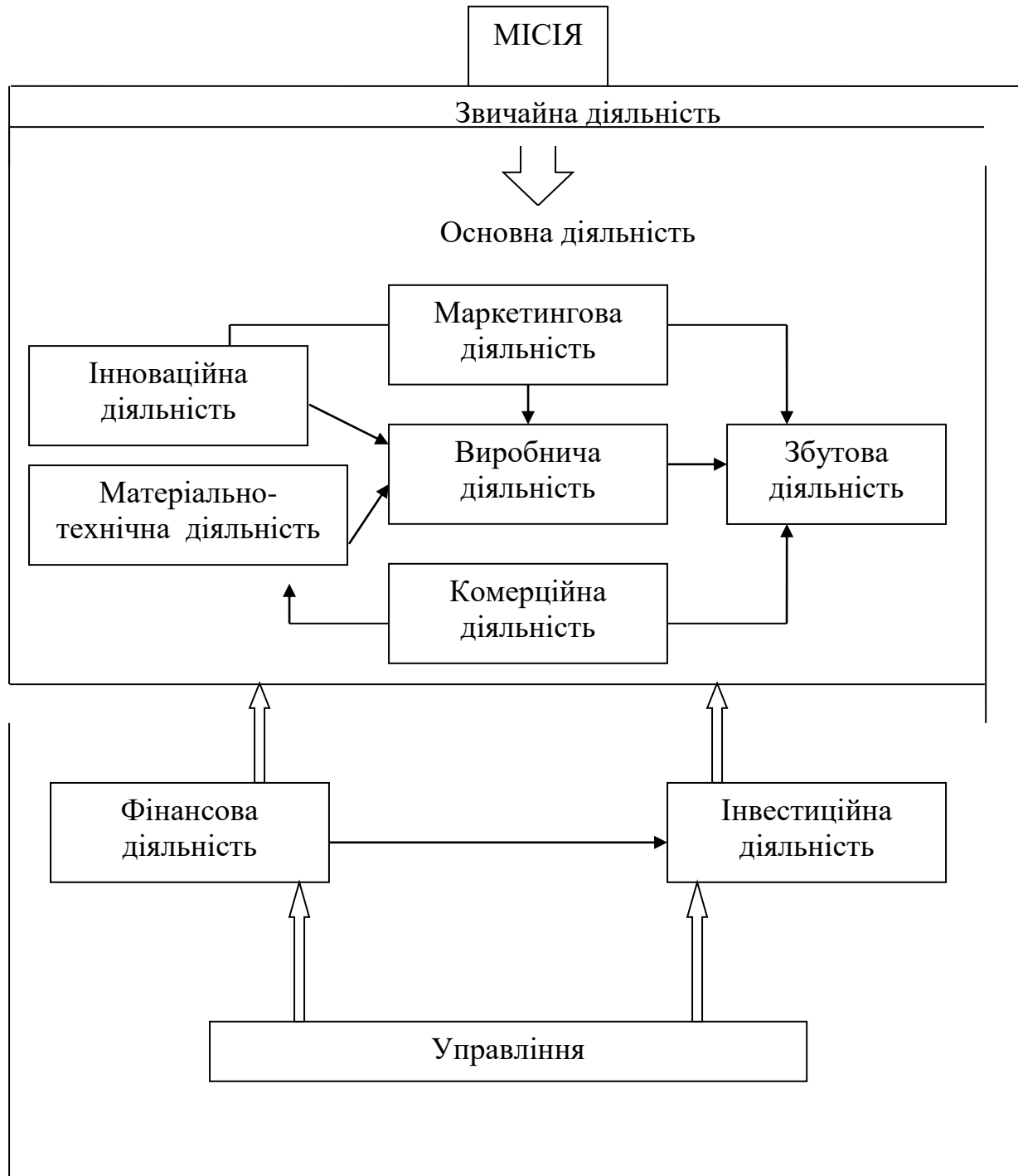


Рис. 1.1. Напрями (види) звичайної діяльності підприємства

У сучасній економічній літературі разом з поняттям “управління” (“управління підприємством”) широко вживають поняття “менеджмент” (“менеджмент підприємства”), при цьому одні автори ототожнюють ці поняття в своїх працях (І.М. Герчикова [8, с. 9], Т.В. Гринько [9, с. 9], , а інші пропонують розмежовувати (Л.А. Дяченко [11, с. 14], В.С. Кучеренко [18, с. 5], С.П. Сорока [27]).

У таблиці 1.1 подано порівняльну характе-истику визначень понять “управління” й “менеджмент”, наведених у навчальній літературі [2; 5; 8–12] і в сучасних економічних словниках [3; 4; 6; 7; 13; 14]. В англо-російському словнику слово “management” дослівно перекладено як “1) управління, керівництво; 2) (the ~) дирекція, правління; 3) уміння користуватися, наприклад, інструментом; уміння справлятися, наприклад, з роботою” [1, с. 525]. В англійських країнах термін “менеджмент” вживають у різних значеннях, але тільки стосовно господарської діяльності.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика визначень понять “управління” і “менеджмент”

Визначення 1	Акценти 2
Управління – це процес розподілу й руху ресурсів в організації з наперед заданою метою, з наперед розробленим планом і з безперервним контролем за результатами діяльності [2, с. 14]	Цілеспрямований, планомірний і контрольований процес руху ресурсів на підприємстві
Менеджмент – сукупність методів, принципів, засобів і форм управління організаціями з метою підвищення ефективності їх діяльності [2, с. 14]	Науково-практичний інструментарій управління підприємством, що забезпечує ефективність його діяльності
Управління – свідомо цілеспрямована дія з боку держави, економічних суб’єктів на людей і економічні об’єкти, здійснювана з метою спрямувати їхні дії в потрібне русло й отримати бажані результати [3, с. 760]	Усвідомлена, цілеспрямована дія суб’єкта управління на об’єкт
Менеджмент – раціональне управління сучасним виробництвом, тісно пов’язане з поліпшенням організації на основі по-	Раціональне управління, що спирається на управлінські інновації щодо відповідних принципів, форм, структур і

впровадження нових принципів, форм, структур і методів управління з метою підвищення ефективності виробництва, бізнесу. Основна мета менеджменту – досягнення високої ефективності виробництва, кращого використання ресурсного потенціалу підприємства [3, с. 369]

методів, націлене на досягнення високої ефективності виробництва

Продовження табл. 1.1

1

Управління – елемент, функція організаційних систем, що забезпечує збереження певної структури, збереження підтримки режиму діяльності, реалізації програми, цілей діяльності. Управління складається з двох основних компонентів: уміння організувати, включаючи здатність делегувати повноваження, і підприємницької інтуїції [4, с. 376]

Менеджмент – сукупність принципів, методів, засобів і форм управління підприємством в умовах ринкових відносин. Мета менеджменту – підвищення ефективності виробництва й збільшення прибутку [4, с. 184]

Менеджмент – це самостійний вид професій здійснюваної діяльності, спрямованої на досягнення в ході будь-якої господарської діяльності фірми, що діє в ринкових умовах, певної поставленої мети шляхом раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів із застосуванням принципів, функцій та методів економічного механізму менеджменту [5, с. 9]

Управління – усвідомлена, цілеспрямована дія суб'єктів (економічних, соціальних, політичних та інших відносин) на окремих людей, трудові колективи й більш широкі спільноти, а також на економічні об'єкти з метою досягнення цими суб'єктами цілей і забезпечення стабільності та динамічності розвитку керованого об'єкта. Управління в сучасних умовах здійснюється за допомогою спеціалізованих технічних засобів (засобів зв'язку, комп'ютерних систем) шляхом обміну потоками інформації між керуючим суб'єктом і керованим об'єктом. Управління можна також розглядати як сукупність процесів планування, організації координації, мотивації, контролю й реалізації відносин економічної

2

Функція (вид діяльності) у межах підприємства, що забезпечує цілеспрямованість, стійкість і стабільність його функціонування

Науково-практичний інструментарій управління як виду діяльності підприємства, що сприяє підвищенню ефективності виробництва в умовах ринкової економіки

Вид професійної діяльності в межах господарюючого суб'єкта ринкової економіки, націлений на ефективність його діяльності

Усвідомлена, цілеспрямована, інформаційна дія суб'єктів управління на економічні об'єкти, що забезпечує досягнення цілей, стабільність і динамічність розвитку керованого об'єкта. Сукупність функцій управління, необхідних для досягнення поставлених суб'єктами цілей

власності з метою досягнення поставлених суб'єктами цілей [6]

Менеджмент – наука про управління сучасним підприємством, основним змістом якої є комплекс наукових принципів, методів стимулювання й організаційних важелів дії на поведінку людей, використання різноманітних ресурсів з метою досягнення тактичних і стратегічних цілей організації [6]

Наука про управління, що визначає науковометодологічний інструментарій управлінської діяльності

Продовження табл. 1.1

1

Управління – це процес планування, організації, мотивації й контролю, необхідний для формулювання та досягнення цілей організації [7, с. 194]

Менеджмент – наука про управління, особливий вид діяльності, змістом якої є цілеспрямована дія на працівників, на управління й координацію операцій фірми в умовах ринку для досягнення цілей, поставлених перед підприємством [7, с. 194]

Менеджмент – це професійно здійснюване управління будь-якою господарською діяльністю підприємства в ринкових умовах, спрямоване на отримання прибутку шляхом раціонального використання ресурсів [8, с. 14]

Управління – процес переведення керованої системи в наперед заданий стан за допомогою інформаційної дії, що спрямовується від керуючої системи [9, с. 10]

Менеджмент – це обов'язкове управління господарською діяльністю, яке виступає як самостійний вид професійної діяльності [9, с. 18]

Управління підприємством або іншими первинними суб'єктами господарювання – це постійна й систематична дія на діяльність його структур для забезпечення злагодженої роботи та досягнення кінцевого позитивного результату [10, с. 4]

Менеджмент – це раціональний спосіб управління діловими підприємствами; управління, зорієнтоване на отримання прибутку; діяльність, пов'язана із спостереженням, що використовує особливі форми організації праці, договірні й контрактні

2

Процес реалізації функцій управління підприємством

Наука про управління. Вид діяльності, який передбачає цілеспрямовану дію на об'єкти управління підприємства, що функціонує в ринкових умовах

Вид професійної діяльності в межах суб'єкта підприємництва, націлений на ефективність його діяльності

Трансформаційний процес об'єкта управління внаслідок цілеспрямованої інформаційної дії на нього суб'єкта управління

Вид професійної діяльності по управлінню підприємством

Цілеспрямована, постійна дія на структурні елементи, що забезпечує узгодженість їхніх дій

Раціональний спосіб економічно ефективного управління суб'єктами господарювання. Галузь наукового знання й професійної спеціалізації

відносини між працею та капіталом; особлива галузь наукового знання й професійної спеціалізації менеджерів, з яких складається адміністративний штат корпорації тощо [10, с. 6]

Менеджмент – інтеграційний процес, за допомогою якого професійні підготовлені фахівці формують організації (підприємства) та управляють ними шляхом постановки цілей і розробки способів їх досягнення. Процес менеджменту передбачає виконання функцій планування, організування, координації, мотивації, здійснюючи які, менеджери

Процес професійної дії на діяльність окремого працівника, групи й підприємства в цілому з метою досягнення максимальних результатів

Закінчення табл. 1.1
2

1

забезпечують умови для продуктивної й ефективної праці зайнятих в організації працівників та отримання результатів, що відповідають цілям. Тому менеджмент – це ще й вміння досягати поставлених цілей, направляючи працю, інтелект, мотиви поведінки людей, що працюють в організації [11, с. 11]

Управління – сукупність процесів, що забезпечують підтримку системи в заданому стані і (або) переведення її в новий більш життєвий стан організації шляхом розробки й реалізації цілеспрямованих дій. Вироблення управляючих дій включає збір, передачу та обробку необхідної інформації, прийняття рішень, що обов'язково включає визначення управляючих дій [12]

Менеджмент – галузь знань і професійної діяльності, спрямованої на формування й забезпечення досягнення цілей організації шляхом раціонального використання наявних ресурсів [12]

Управління – 1) свідомо цілеспрямована дія з боку суб'єктів, керівних органів на людей і економічні об'єкти, здійснювана з метою спрямувати їхні дії й отримати бажані результати; 2) великий підрозділ найвищих органів управління, департамент [13, с. 349]

Менеджмент – 1) сукупність принципів, форм, методів, прийомів і засобів управління виробництвом та виробничим персоналом з використанням досягнень науки управління.

Комплекс процесів із забезпечення життєдіяльності й розвитку підприємства, що є наслідком реалізації цілеспрямованих інформаційно обґрунтованих дій

Галузь знань і професійної діяльності із забезпеченню ефективного функціонування підприємства.

Усвідомлена, цілеспрямована дія суб'єкта управління на об'єкт

Науково-практичний інструментарій управління виробничою діяльністю, призначений для забезпечення її високої ефективності

Основна мета менеджменту – досягнення високої ефективності виробництва, кращого використання ресурсного потенціалу підприємства; 2) керівництво підприємства, керівний орган [13, с. 221]

Менеджмент – сукупність форм і методів управління підприємством, виробництвом та персоналом фірми з використанням сучасних досягнень науки управління. Сприяє оптимізації виробництва, збуту й обігу. Підвищує результативність економіки, культуру і якість бізнесу [14, с. 324]

Сукупність сучасних, прогресивних форм і методів управління економічними об'єктами, що сприяють економічній оптимізації й результативності

Аналізуючи акценти, виділені щодо характеристики суті понять “управління” й “менеджмент”, можна зазначити, що загалом немає чіткої однозначної грані між цими поняттями навіть у тих авторів, які розглядають їх як самостійні категорії. Це дає змогу використовувати в цій роботі термін “управління”, позначивши такі його грані:

– управління як наука – система впорядкованих знань у вигляді концепцій і теорій, що розглядають теоретично-методичний інструментарій управління як сукупність відповідних принципів, методів, засобів і форм;

– управління як функція – вид професійної діяльності, що включає планування, організацію, координацію, мотивацію й контроль за виробничо-господарською діяльністю підприємства, що забезпечує цілеспрямоване та раціональне функціонування господарюючого суб'єкта в умовах ринкової економіки;

– управління як цілеспрямована, інформаційна дія суб'єкта управління на об'єкти управління;

– управління як процес – сукупність взаємопов'язаних, взаємозумовлених і взаємоузгоджених управлінських дій елементів адміністративного апарату підприємства, націлених на підвищення ефективності виробництва, максимальне використання потенціалу всіх виробничих ресурсів і реалізацію підприємницького інтересу;

– управління як керівний орган – сукупність елементів (окремих виконавців, груп і підрозділів) системи управління, що забезпечують роботу підприємства як єдиного цілого. При цьому не можна випустити з уваги, що управління розглядається і як мистецтво, тобто здатність ефективно застосовувати й поєднувати теоретичні знання та практичний досвід у конкретних умовах місця й часу (у конкретних господарських ситуаціях).

Управління підприємством – елемент глобальної системи управління економікою, зумовленої розвитком продуктивних сил суспільства, що супроводжує поглибленим поділом праці. У якому б контексті не розглядалося управління підприємством, в його основі лежить поділ праці, що породжує об'єктивну необхідність координації різних видів і різновидів праці, трудової діяльності, здійснюваної в межах відповідних напрямів господарської діяльності.

Саме управління підприємством, будучи продуктом поділу праці, відокремившись у самостійний вид діяльності, організовує, регулює й координує решту видів господарської діяльності підприємства. У цьому полягає його особлива місія.

Сутність управління підприємством полягає в здійсненні цілеспрямованої, впорядкованої, інформаційно обґрунтованої та інформаційно вираженої управлінської дії суб'єкта управління на об'єкт управління [18].

Суб'єктом управління є система управління підприємством. Об'єкт управління – єдність соціального й технічного елементів виробництва. Зміст управлінської діяльності характеризують функції управління:

– загальні – взаємопов'язані універсальні види управлінської діяльності, аналогічні для всіх підприємств, незалежно від їх спеціалізації й особливостей функціонування (розміру, організаційно-правової форми тощо), наявності або відсутності того чи іншого об'єкта або процесу в його керованій підсистемі;

– конкретні – види управлінської діяльності, спрямовані на конкретний об'єкт управління й зумовлені галузевою специфікою підприємства.

До загальних функцій управління належать планування, організація, координація, мотивація та контроль, зміст і взаємозв'язок яких широко розкрито у вітчизняній і зарубіжній економічній літературі. Слід зазначити, що управління здійснюється не взагалі, а конкретними елементами підприємства та процесами, які там відбуваються. Загальні функції управління з абстрактного виду трансформуються в конкретний тільки через управління певними об'єктами (елементами, процесами).

Конкретні функції можна класифікувати:

- за процесами управління (функції управління основним, допоміжним та обслуговуючим виробництвом, технічною підготовкою, матеріально-технічним забезпеченням, капітальним будівництвом тощо);
- за структурними підрозділами управління (функції управління корпусом, цехом, ділянкою, бригадою, відділом, бюро, сектором тощо);
- за напрямками діяльності підприємства (функції управління маркетинговою, виробничою, постачальницькою, збутовою, інноваційною, інвестиційною, фінансовою діяльністю);
- за елементами виробничо-господарської діяльності (функції управління персоналом, капіталом, інноваціями, інвестиціями тощо);
- за економічними категоріями (функції управління продуктивністю праці, якістю продукції, собівартістю продукції, фінансовими результатами, господарськими ризиками тощо) та іншими ознаками.

Конкретні функції управління підприємством визначаються такими його особливостями, як вид підприємницької діяльності, тип виробництва, спеціалізація, складність виробництва, розмір тощо. Виділення конкретних функцій управління є механізмом, за допомогою якого забезпечується формування організаційної та виробничої структури підприємства, встановлюються взаємозв'язки й відносини між його підрозділами. Разом з тим кожна конкретна функція є комплексною за змістом і включає всі загальні функції. Це означає, що реалізація загальних функцій

здійснюється завдяки застосуванню конкретних функцій управління й навпаки. Виконання функцій управління здійснюється в процесі управління, який є послідовністю дій при цілеспрямованій дії апарату управління на об'єкт управління та передбачає прийняття й реалізацію управлінських рішень. З позицій практичної діяльності процес управління – це сукупність послідовних, циклічних дій, пов'язаних з виявленням проблем, пошуком (розробкою та ухваленням) рішень для їх розв'язання й організацією виконання ухвалених управлінських рішень. У процесі управління підприємством ухвалюються рішення не тільки щодо того, що потрібно зробити, щоб ефективно управляти (тобто за функціями управління); але і як слід впливати на об'єкт управління, за допомогою яких інструментів та методів (тобто щодо механізму управління), щоб підприємство працювало з максимальною віддачею вкладеного капіталу й задіяних ресурсів, реалізуючи підприємницький інтерес. При цьому управлінські рішення спираються на відповідні базові положення, загальні правила, основоположні ідеї й орієнтири (тобто принципи управління), які визначають риси реальної управлінської практики на будь-якому підприємстві, формулюють вимоги до системи управління підприємством – якісних та кількісних характеристик апарату управління, функцій управління, організаційної структури управління, процесу та механізму управління. Таким чином, змістовне “коло” управління підприємством як економічної категорії “замкнулося”.

Загальні принципи управління підприємством повинні задовольняти такі вимоги [10, с. 13]:

- відображати загальні положення, які властиві організаціям різних типів і видів;
- відповідати законам розвитку природи, суспільства та бізнесу.

Друга позиція зумовила відповідну еволюцію принципів управління внаслідок розвитку продуктивних сил і ринкових відносин. Слід зазначити, що загальні принципи управління, розроблені школою наукового менеджменту й класичною адміністративною школою на початку ХХ ст., і досі не втратили своєї актуальності

для управлінської практики. Разом з тим до кінця ХХ ст. практика управління виробила й нові принципи [9, с. 61, 62; 10, с. 15, 16]. Не претендуючи на надання вичерпного переліку принципів раціонального управління підприємством, в табл. 1.2 подано сучасні принципи універсального й специфічного характеру. Специфічний характер принципів управління зумовлений галузевими й регіональними особливостями діяльності підприємств.

Таким чином, управління підприємством як економічна категорія має об'єктивний характер, зумовлений диференціацією й поділом праці, виділенням відповідних видів господарської та трудової діяльності, що потребують їхньої організації й узгодження (координації) у просторі та у часі.

Об'єктивність управління гармонійно поєднується із суб'єктивністю управлінських дій, що визначають сутність управлінської діяльності, які здійснюються суб'єктом управління (системою управління) щодо об'єкта управління (комплексу соціально-технічних елементів підприємства).

Таблиця 1.2

Сучасні принципи управління підприємством

СУЧАСНІ ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Універсальні принципи

Динамізм формування й розвитку інновацій
 Цілеспрямована активізація діяльності людей, інноваційної підприємливості
 Гуманізація процесів праці
 Орієнтація управління не на процеси діяльності, а на кінцеві результати
 Самоконтроль якості праці, продуктів і процесів діяльності в системі управління, високі стандарти діяльності
 Орієнтація на перспективу розвитку, розширення сфери бізнесу, підприємництва
 Розв'язання нових проблем новими методами
 Спирання на об'єктивні закони й реальність ринкових ситуацій
 Використання конкуренції, бо монополія – ворог високої продуктивності
 Поглиблення та розвиток зв'язків підприємства із зовнішнім середовищем
 Ефективність управління забезпечується злиттям у єдине ціле таких факторів виробництва, як праця, капітал, земля й природні ресурси, інформація, найголовнішим з яких є людина

Специфічні принципи

Людина – не тільки засіб для досягнення цілей, вона сама – мета управління
 Забезпечення балансу інтересів підприємства (галузевих інтересів) та інтересів взаємопов'язаної з його діяльністю екологічною системою
 Оптимальне поєднання інтересів підприємства (галузевих інтересів) та інтересів розвитку регіонів (соціальних, культурно-національних та економічних)
 Багаторівневий підхід до управління, зумовлений необхідністю державної

підтримки діяльності підприємств соціально й стратегічно значущих галузей економік

Зміст управлінської діяльності полягає у виділенні, опрацюванні й реалізації загальних і конкретних функцій, що спираються на відповідні раціональні принципи управління підприємством, які враховують сучасні наукові напрацювання, управлінську практику та галузеву специфіку підприємств.

1.2. Особливості процесу управління на туристичному підприємстві

Особливості управлінської діяльності туристичного підприємства полягають перш за все у специфіці туризму, яка полягає у [37, с. 31]:

- безпосередньому контакті із клієнтом;
- роботі із зарубіжними партнерами;
- високими стандартами обслуговування;
- насиченості ринку;
- вимогливості споживачів;
- високій еластичності попиту;
- неосяжності туристичного продукту;
- сезонних коливаннях попиту
- залученні до обслуговування туристів великої кількості підприємств (туристичні фірми, готелі, транспортні організації, екскурсійні бюро тощо) та обслуговуючого персоналу.

Крім того, в традиційному виробництві є конкретний результат праці. В туризмі результатом діяльності є туристичний продукт, до складу якого входять певні послуги, які задовольняють потреби туристів і які підлягають оплаті із їх сторони (готельні, транспортні, екскурсійні, побутові, посередницькі та ін.) [37, с.9].

Туристичний продукт характеризується загальними ознаками послуги:

- невідривність виробництва і споживання;
- неосяжність (нематеріальний характер);
- мінливість якості;
- неспівпадання місця і часу покупки турпродукту і його споживання;
- неспроможність до зберігання;
- туристичний продукт створюється зусиллями багатьох підприємств
- оцінка якості туристичного продукту є суб'єктивною;
- на якість туристичних послуг можуть мати вплив зовнішні фактори форс-мажорного характеру (погодні умови, міжнародні події)

Виходячи із розглянутої специфіки сфери туризму і туристичного продукту, варто її врахувати при аналізі та удосконаленні процесу управління. Наприклад, нематеріальний характер послуги означає, що її не можна продемонструвати, побачити, попробувати чи вивчити до моменту отримання. Ця характеристика формує проблеми у продавця послуг. Він повинен викликати собою довіру у клієнта, вміти добре описати переваги, які отримає клієнт після отримання послуги.

У процесі функціонування туристичного підприємства завжди є присутнім організаційний етап, тобто етап створення реальних умов для досягнення запланованих цілей. Організаційна функція управління забезпечує упорядкування технічної, економічної, соціально-психологічної і правової сторін діяльності будь-якого туристського підприємства (організації). Вона націлена на упорядкування діяльності менеджера і виконавців. Оскільки всю роботу виконують люди, то за допомогою цієї функції визначається той, хто саме повинний виконувати кожне конкретне завдання з великої кількості таких завдань і які для цього будуть потрібні засоби.

Через організаторську діяльність, тобто розподіл і об'єднання задач і компетенції, повинне цілеспрямовано відбуватися управління відносинами на підприємстві. Організація — це засіб досягнення цілей підприємства. З економічної точки зору організаційна діяльність веде до підвищення ефективності роботи підприємства, з погляду управління персоналом вона передає зміст роботи і розподіляє її по виконавцях [46].

На прикладі організації роботи туроператорів можна більш наочно уявити собі організаційну функцію управління туризмом. Так, туроператор вирішує виробничу, торгову, інформаційну задачі, задачу освоєння нових регіонів і ін. По кожній з них менеджер розподіляє обов'язки і установлює відповідальність, тобто мова йде про встановлення постійних і тимчасових взаємин між усіма підрозділами фірми, визначенні порядку й умов її функціонування. Це процес об'єднання людей і засобів для досягнення поставлених фірмою цілей.

Важлива мета планування — це якимсь образом вирішити проблему невизначеності. Потреба в пристосуванні до змін — один з факторів, що додають плануванню таке важливе значення. Проте, яким би важливим не було планування, цей тільки початок. Організація, що має багато різних планів і не має цільної схеми (структури) перетворення їх у життя, приречена на неуспіх. Справа в тім, що функція планування й організаційна функція тісно зв'язані між собою. У деякому змісті планування й організація як би поєднуються. Планування готує сцену для того, щоб реалізувати мети організації (організує структуру системи, створює апарат, що буде «грати» на сцені), а організація як функція керування створює робочу структуру, головним компонентом якої виступають люди. Мова йде про привнесення людського фактора в щось наявне на папері (план), у щось неживе.

Оскільки функція організації складається в зведенні воедино усіх фахівців фірми, задача в тім, щоб визначити місію, роль, відповідальність, підзвітність кожного з них. Існує ряд принципів, якими варто керуватися в процесі виконання організаційної функції [48]:

- визначення і деталізація цілей фірми, що були виявлені в ході планування;
- визначення видів діяльності, необхідних для досягнення цих цілей;
- доручення різних задач індивідуумам (поділ праці) і об'єднання їх у керовані робочі чи групи підрозділи;
- єдність мети — кожен член організації працює на загальне благо, тобто ніхто не повинний працювати проти цілей організації;
- розмах контролю, чи розмах менеджменту, — кожен менеджер відповідає за кероване їм число працівників.

Об'єктивною основою використання цих методів керування виступають організаційні відносини, що складають частину механізму керування. Оскільки через їхнє посередництво реалізується одна з найважливіших функцій керування — функція організації, задача організаційно-адміністративної діяльності складається в координації дій підлеглих. Важливо визначити оптимальне сполучення, раціональне співвідношення організаційно-адміністративних і економічних методів.

Підхід, відповідно до якого сфера впливу економічних методів розширюється тільки за рахунок витиснення організаційно-адміністративних методів керування, не можна визнати правомірним ні з наукової, ні з практичної точки зору, тому що механізми їхньої дії принципово розрізняються [45].

Організаційно-адміністративні методи впливають на керований об'єкт через накази, розпорядження, оперативні вказівки, що віддаються чи письмово усно, контроль за їхнім виконанням, систему адміністративних засобів підтримки трудової дисципліни і т.д. Вони покликані забезпечити організаційну чіткість і дисципліну праці. Ці методи регламентуються правовими актами трудового і господарського законодавства, основними цілями якого є — правове регулювання трудових відносин, зміцнення законності, захист прав і законних інтересів підприємства і його працівників відповідно до Кзот і інших законодавчих актів.

У рамках організації можливі три форми прояву організаційно-адміністративних методів: обов'язкове розпорядження (наказ, заборона і т.п.);

єднальні методи (консультація, дозвіл компромісів); рекомендації, побажання (рада, роз'яснення, пропозиція, спілкування і т.п.). Як правило, це прямі завдання і розпорядження вищих органів управління (вольовий вплив керівника на підлеглих), що спрямовані на дотримання законів і постанов, наказів і розпоряджень керівників з метою оптимізації виробничих процесів.

У загальному виді система організаційно-адміністративних методів може бути представлена як сукупність двох рівнозначних елементів — впливу на структуру управління (регламентація діяльності і нормування в системі керування) і впливу на процес управління (підготовка, прийняття, організація виконання і контроль за управлінськими рішеннями). Організаційний вплив на структуру управління здійснюється в більшості випадків шляхом організаційного регламентування, нормування, організаційно-методичного інструктування і проектування [35].

Найбільший інтерес для нас представляє організаційний вплив керівника на процес управління. Власне кажучи, це методи розпорядницького впливу керівника на колектив у цілому і на особистість зокрема. Однак форми такого підпорядкування повинні носити самий доброзичливий характер, сприяти прогресу в колективі і не викликати небажаних емоцій, таких як приниження, незручність, досада, роздратування, а іноді і стрес, що виключає усяке взаєморозуміння між керуючою і керованою системами.

Аналіз змісту керування організацією показав, що, по суті, уся система пронизана організаційно-розпорядницькою діяльністю. Організаційно-адміністративний вплив містить у собі наступні компоненти: види і типи впливу, адресат, постановку завдання і визначення критерію його виконання, установлення відповідальності, інструктаж підлеглих і т.д. В організації ці методи служать засобом прямого впливу на процес виробництва і праця працівників, що дозволяє координувати виконання ними окремих чи функцій рішення загальної задачі. Це створює сприятливі умови для існування і розвитку керованої системи, впливає на об'єкт управління. Поняття і характеристика стилів керівництва

Робота менеджера в туристській індустрії представляється як виконання управлінських функцій у системі «людина-людина». Це накладає свій відбиток на вибір стилю керівництва туристською фірмою, оскільки туризм від інших систем управління відрізняється ймовірним характером туристських явищ і процесів. Неможливо з високим ступенем імовірності прогнозувати туристську майбутність, оскільки кожна особистість, на яку спрямоване керуюче вплив, по своєму унікальна, а її поведіння в просторі і часі залежить як від суб'єктивних, так і від об'єктивних факторів. Тому використовувати в туризмі такий тонкий інструмент менеджменту, як стиль управління, впливає з великою обережністю і на високому професійному рівні [27].

Слово «стиль» — грецького походження. Первісне його значення — «стрижень для писання на восковій дошці», а пізніше вживалося в значенні «почерк». Звідси можна вважати, що стиль керівництва — це свого роду «почерк» у діях менеджера.

Як бачимо, стиль і метод керівництва існують у визначеній єдності. Стиль являє собою форму реалізації методів керівництва, прийняту даним менеджером відповідно до його особистих суб'єктивно-психологічних характеристик.

Кожному зі сформованих методів керівництва адекватний цілком визначений стиль управління. Це значить, що кожен метод для своєї реалізації має потребу в особистостях, що володіють конкретними якостями. Крім того, метод управління більш рухливий і чуттєвий до нових потреб у сфері управлінських відносин, чим стиль керівництва. Єдність методів і стилю керівництва полягає в тому, що стиль служить формою реалізації методу. Менеджер із властивим тільки йому стилем керівництва у своїй діяльності може використовувати різні методи управління (економічні, організаційно-адміністративні, соціально-психологічні) .

Таким чином, стиль керівництва — явище строге індивідуальне, тому що він визначається специфічними характеристиками конкретної особистості і відбиває

особливості роботи з людьми і технологію ухвалення рішення саме даною особистістю. Регламентується стиль особистими якостями менеджера.

«Правильний» стиль керівництва не може бути визначений заздалегідь, оскільки життєві управлінські ситуації не стандартні, а якості особистості менеджера і підлеглих мають властивість змінюватися адекватно змінам керованого середовища.

Вибір стилю керівництва багато в чому залежить від того, яку задачу ставить перед собою менеджер:

- керувати — керівник дає точні вказівки підлеглим і сумлінно стежить за виконанням його завдань;

- направляти — менеджер керує і спостерігає за виконанням завдань, але обговорює рішення зі співробітниками, просить їх вносити пропозиції і підтримує їхню ініціативу;

- підтримувати — менеджер надає співробітникам допомогу при виконанні ними завдань, розділяє з ними відповідальність за правильне прийняття рішень;

- делегувати повноваження — менеджер передає частину своїх повноважень виконавцям, покладає на них відповідальність за прийняття приватних рішень і досягнення мети підприємства.

Ми уявляємо собі менеджера як члена туристської організації, що здійснює управлінську діяльність. Це головна фігура організації. Однак не всі менеджери відіграють однакову роль на фірмі. Це зв'язано з тим, що туристські організації відрізняються одна від однієї, і тому задачі і функції, виконувані менеджерами, не ідентичні [18].

Незважаючи на те що менеджери туристських організацій грають різноманітні ролі, необхідно виділити головні з них — ті, котрі вирішують усі менеджери, незалежно від типу їхньої туристської організації і видів мандрівників, що обслуговуються ними.

По-перше, це виконання функцій по підготовці, прийняттю і реалізації управлінських рішень. Право прийняття рішень (у рамках своєї компетентності) має тільки менеджер. Це головна його функція. Менеджер наділений правом приймати управлінські рішення, він же несе і відповідальність за їхні наслідки.

По-друге, це інформаційна роль менеджера, оскільки для того, щоб прийняти ефективне управлінське рішення, необхідно одержати й обробити достовірну економіко-управлінську інформацію про розвиток системи керування туризмом. По-третє, менеджер виступає як керівника, що формує відношення усередині і поза організацією, що мотивує членів трудового колективу на досягнення практичних і стратегічних цілей організації.

Менеджер — це та особистість, за якої люди готові йти, ідеям якої вони завжди вірять. Підтримка членами колективу свого керівника в сучасних умовах є тією базою, без якої жоден менеджер, яким би гарним і грамотним фахівцем він ні був, не зможе успішно керувати колективом.

Ефективне керівництво припускає здатність розділити своє бачення проблем з іншими, мотивувати їх для досягнення поставлених цілей, тобто керувати разом з людьми, а не керувати людьми. Люди хочуть, щоб їхній лідер був не тільки і не стільки професіоналом-технократом, орієнтованим винятково на процес виробництва, скільки керівником з «людським обличчям», що має відповідну соціально-психологічну підготовку. У його управлінській діяльності на першому плані повинна бути орієнтація на людину, що особливо важливо для туристської індустрії (система «людина-людина»).

Щоб підлеглі йшли за своїм лідером, він повинний розуміти своїх послідовників, а вони — розуміти навколишній світ і ситуацію, у якій виявилися. Оскільки і люди, і ситуації постійно міняються, менеджер повинний бути досить гнучким, щоб пристосуватися до змін, що не припиняються. Розуміння ситуації і знання того, як керувати людськими ресурсами, — найважливіші компоненти ефективного керівництва. Усе це свідчить про те, що управлінська робота

відноситься до числа таких видів людської діяльності, що вимагають специфічних особистісних якостей, що роблять конкретну особистість професійно придатною до такої діяльності.

1.3. Оптимальні організаційні структури управління туристичних підприємств

Організаційною структурою вважається така структура, що відображає сукупність взаємозв'язків елементів, які функціонують для досягнення поставленої мети. Структура управління туристичним підприємством повинна постійно удосконалюватися відповідно до зовнішніх і внутрішніх умов, що змінюються.

Аналізуючи сучасну наукову літературу, можна виокремити певні види організаційних структур, які можна об'єднати у дві групи (типи): механістичні та органічні.

Механістичні структури характеризуються жорсткою ієрархією влади в компанії, формалізацією правил, централізованим прийняттям рішень. До цього типу належать лінійна, функціональна структури та їхній симбіоз — лінійно-функціональна й дивізійні структури управління.

Органічні (адаптивні) структури мають розмиті межі управління, невелику кількість рівнів управління, характеризуються слабким використанням формальних правил і процедур, децентралізацією прийняття рішень. До них належать матричні, проектні, множинні й тому подібні організації, що вирізняються великою гнучкістю у взаємодії із зовнішнім середовищем [12].

У рамках структури управління відбувається рух інформації і прийняття управлінських рішень, між учасниками якого розподілені завдання і функції управління, а отже, права і відповідальність за їх виконання. Тому структуру управління можна розглядати як форму розподілу і кооперації управлінської

діяльності, в рамках якої відбувається процес управління, спрямований на досягнення поставленої мети.

Елементами управлінської структури є окремі працівники, служби та інші ланки апарату управління, а відносини між ними підтримуються завдяки різного роду зв'язкам.

Однорівневими є горизонтальні зв'язки, а зв'язками підпорядкування служать вертикальні зв'язки. Крім того, зв'язки в структурі управління можуть носити лінійний і функціональний характер. Лінійні зв'язки відображають рух управлінських рішень та інформації між керівниками, які повністю відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів. Функціональні зв'язки відображають більш складну організаційну структуру управління й відповідають рухові інформації під час реалізації управлінських рішень та функцій управління у цих структурах. Таким чином, структура управління включає всі цілі, розподілені між різноманітними ланками, зв'язки між якими забезпечують координацію окремих дій з їх виконання.

Вдало створена структура системи управління (наприклад Єдиного центру туристичних послуг), значною мірою буде визначати її ефективність. Можна зробити висновок, що оптимальна організаційна структура управління буде створена у тому разі, коли вдасться встановити раціональні зв'язки між ланками і рівнями управління, щоб забезпечити надійність та мінімальні витрати на апарат управління.

Розвиток туризму у тій чи іншій країні в багато чому залежить від вдалої організаційної структури управління туристичних компаній, що працюють в цих країнах.

Організаційна структура туристичного підприємства — це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які перебувають між собою в сталих відносинах, що забезпечує їх функціонування і розвиток як єдиного цілого [4].

Самою розповсюдженою є лінійно-функціональна організація управління, досі широко ще використовується організаціями у всьому

світі. Основу лінійно-функціональних структур складає так званий "шахтний" принцип побудови і спеціалізація управлінського процесу по функціональним підсистемам організації (маркетинг, виробництво, дослідження і розробки, фінанси, персонал та ін.). По кожній з них формується ієрархія служб (рис. 1.2)

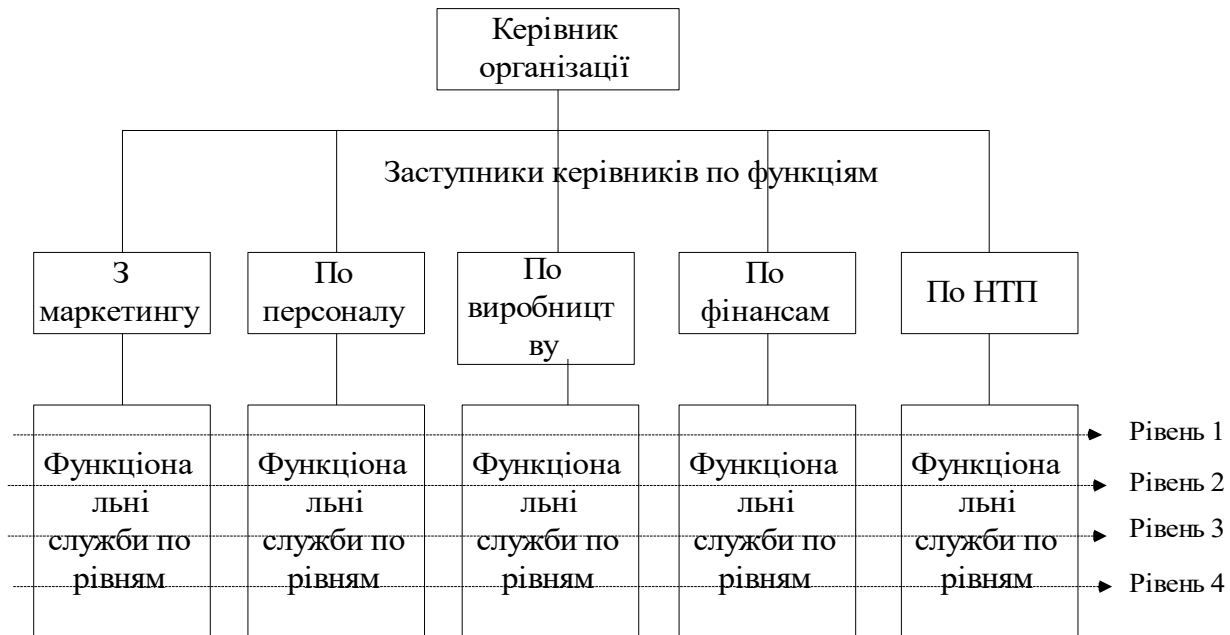


Рис. 1.2. «Шахтна» структура управління

"Шахтна" структура управління пронизує всю організацію згори донизу. Результати роботи кожної служби апарату управління організацією оцінюються показниками, що характеризують виконання ними своїх задач та мети [14].

Багатолітній досвід використання лінійно-функціональних структур управління показав, що вони найбільш ефективні там, де апарат управління виконує рутинні, які частіше повторюються і рідко змінюються задачі і функції. Вони виявляються в управлінні організаціями з масовим або багатосерійним типом виробництва. При такій організації управління виробництвом підприємство може успішно функціонувати лише тоді, коли зміни по всім структурним підрозділам відбуваються рівномірно. Але в реальних умовах цього немає, виникає неадекватність реакції системи управління на вимогу зовнішньої середовища. Положення

посилюється втратаю гнучкості в взаємовідносинах робітників апарату управління із-за застосування формальних правил і процедур. В результаті ускладнюється і уповільнюється передача інформації, що не може не відбиватися на швидкості і своєчасності прийняття управлінських рішень. Необхідність погодження дій різних функціональних служб різко збільшує обсяг роботи керівника організації і його заступників, тобто. вищого ешелону управління

Недоліки лінійно-функціональної структури управління на практиці посилюються за рахунок таких умов господарювання, при яких допускається невідповідність між відповідальністю і повноваженнями, у керівників різних рівнів і підрозділів: перевищуються норми управління, особливо у директорів і їхніх заступників

Аналогічні характеристики має і так звана лінійно-штабна структура управління, що також передбачає функціональний розподіл управлінської праці в штабних службах різних рівнів (рис. 1.3). Головна задача лінійних керівників тут - координація дій функціональних служб (ланок) і направлення їх в русло загальних інтересів організації.

Різновидом ієрархічного типу організації управління є так звана дивізіональна структура. Цей тип структури нерідко характеризують як поєднання централізованої координації з децентралізованим управлінням (децентралізація при збереженні координації і контролю).

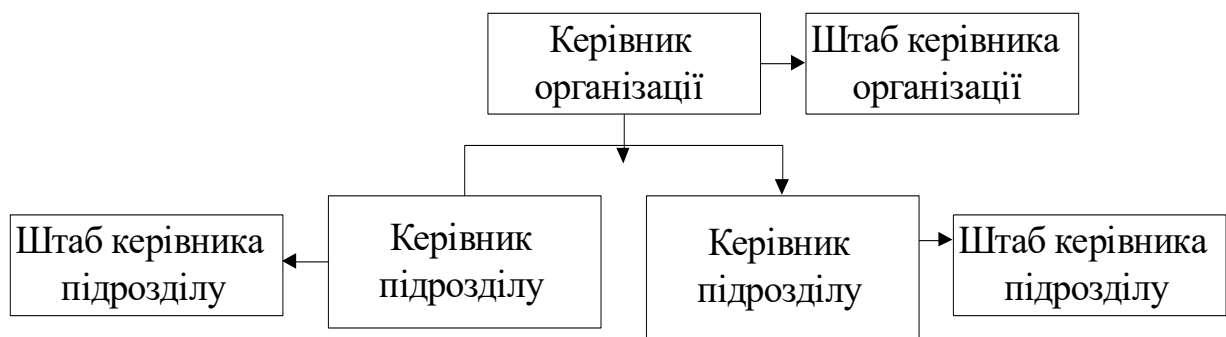


Рис. 1.3. Лінійно-штабна структура управління організацією

Будь-яка велика організаційна структура управління підприємством, що має філії або структурні підрозділи в різних регіонах країни, може бути побудована лише за дивізійною схемою.

Особливістю проектного управління є підпорядкування кожного члена групи одному керівнику. При цьому типі управління, як правило, дотримуються норми керованості, що виражена в чисельності підлеглих, що приходяться на одного керівника. У матричній структурі цей принцип витримати важко. Не менш важливим також є раціональний розподіл повноважень і відповідальності між рівнями ієрархії управління, що сприяє встановленню порядку, запобіганню дублювання і паралелізму в роботі, відкритому обговоренню нових ідей і пропозицій.

Проектне управління має наступні переваги:

- підвищується відповідальність за кінцеві результати роботи;
- забезпечується оперативне виконання декількох складних проектів;
- забезпечується пріоритет загальних, глобальних цілей організації над частковими, локальними цілями функціонального характеру;
- децентралізується вирішення оперативних завдань, що дозволяє забезпечити гнучке й оперативне реагування на зміну зовнішніх і внутрішніх умов;
- скорочуються терміни розробки проектів;
- підвищується оперативність вирішення поточних питань;
- підвищується ступінь збалансованості програми робіт з ресурсним забезпеченням проекту;
- підвищується об'єктивність оцінки учасників проекту і т.п.

Найбільш кращим типом організаційної структури управління для проектної роботи є матрична структура, яка у більшій мірі відповідає програмно-цільовому характеру проектної діяльності. Матрична ОСУ базується на функціональній структурі, відносини в якій будуються на вертикальних зв'язках – “керівник – підлеглий”. Для вирішення конкретних проектних завдань у цій структурі створюються тимчасові творчі колективи (ТТК) чи тимчасові проектні групи (ТПГ),

на чолі яких керівники проектів. Ці групи комплектуються з фахівців відповідних функціональних відділів. Взаємодія керівників проектів (КП) з функціональними відділами здійснюється по горизонталі, а також за традиційними вертикальними зв'язками, у результаті утворюється матриця взаємодії (рис. 1.4).

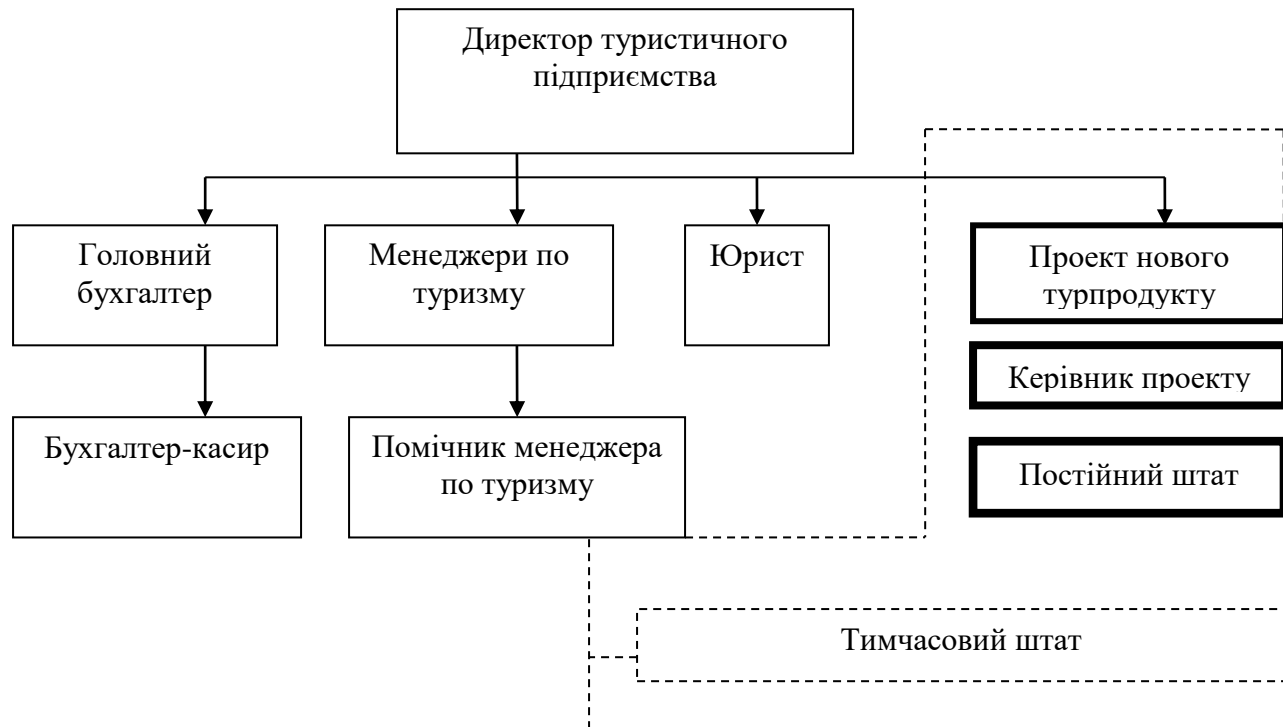


Рис. 1.4. Приклад проектної структури управління проектами

Матрична структура дає можливість гнучко маневрувати людськими ресурсами за рахунок перерозподілу їх між проектами, але при умові збереження їх адміністративної належності відповідним функціональним відділам. Особливістю матричної структури управління являється відсутність у керівника проекту контролю над персоналом, зайнятим проектом. Керівник проекту визначає, що і коли повинно бути виконано, а функціональний керівник вирішує, хто і як буде виконувати роботу.

Необхідною умовою для побудови цієї моделі є наявність в ній філій або структурних підрозділів, які мають інженерну службу, виробництво, бухгалтерію та збут, а також одноосібне керівництво всіма вказаними службами, крім функціональних (бухгалтерії). З огляду на сказане організаційна структура туристичного підприємства, повинна бути побудована за дивізійною схемою. При цьому доцільніше використовувати модель, побудовану за продуктовою схемою.

Під продуктом слід розуміти певний вид надання послуг. Запропонована організаційна структура дозволить координувати роботу малих та середніх туроператорів, узгоджувати графіки туристичних маршрутів з компаніями-представниками усіх видів транспорту. Крім того, популяризація туризму в Україні дозволить підвищити імідж країни на міжнародній арені, що дозволить залучити додаткові пасажиропотоки не тільки у внутрішньому, а й у в'їзному туризмі [7].

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

Структура туристичного підприємства забезпечує координацію усіх функцій менеджменту та встановлює відповідальність кожної ланки. Правильно сформована організаційна структура дозволить забезпечити комплексний розвиток туристичного підприємства відповідно до стратегічних цілей та перспектив розвитку. Розробка та створення оптимальної організаційної структури є дуже важливими для отримання позитивного кінцевого результату діяльності туристичного підприємства, тому що вона забезпечує координацію всіх функцій управління.

Основні вимоги, що пред'являються до формування сучасної організаційної структури управління туристичного підприємства, такі: відповідність організаційної структури цілям та завданням підприємства; охоплення всіх функцій менеджменту на підприємстві; чіткий розподіл функцій і обсяг робіт за рівнями управління; раціональне поєднання централізації і децентралізації кожної функції; наявність на

кожному рівні управління системи організації робіт, інструкцій, нормативів та норм виконання робіт; визначення прав та обов'язків кожного рівня управління; розмежування повноважень і кола відповідальності, а також оптимальна ефективність взаємодії із зовнішнім середовищем.

Все це допоможе швидко реагувати на вимоги споживачів, підвищити якість туристичних послуг, знизити собівартість послуг, збільшити туристичний потік і, врешті-решт, отримувати дохід до місцевих бюджетів.

Висновки до розділу 1

1. Управління підприємством – це постійна й систематична дія на діяльність його структур для забезпечення злагодженої роботи та досягнення кінцевого позитивного результату, це процес планування, організації, мотивації й контролю, необхідний для формулювання та досягнення цілей організації. Саме управління підприємством, будучи продуктом поділу праці, відокремившись у самостійний вид діяльності, організовує, регулює й координує решту видів господарської діяльності підприємства. У цьому полягає його особлива місія.

2. Особливості управлінської діяльності туристичного підприємства полягають перш за все у специфіці туризму, яка полягає у безпосередньому контакті із клієнтом; роботі із зарубіжними партнерами; високими стандартами обслуговування; насиченості ринку; вимогливості споживачів; високій еластичності попиту; неосяжності туристичного продукту; сезонних коливаннях попиту; залученні до обслуговування туристів великої кількості підприємств (туристичні фірми, готелі, транспортні організації, екскурсійні бюро тощо) та обслуговуючого персоналу.

3. Туристичний продукт характеризується загальними ознаками послуги: невідривність виробництва і споживання; неосяжність (нематеріальний характер); мінливість якості; неспівпадання місця і часу покупки турпродукту і його споживання; неспроможність до зберігання; туристичний продукт створюється

зусиллями багатьох підприємств; оцінка якості туристичного продукту є суб'єктивною; на якість туристичних послуг можуть мати вплив зовнішні фактори форс-мажорного характеру (погодні умови, міжнародні події)

4. Виходячи із специфіки сфери туризму і туристичного продукту, варто її врахувати при аналізі та удосконаленні процесу управління. Наприклад, нематеріальний характер послуги означає, що її не можна продемонструвати, побачити, поспробувати чи вивчити до моменту отримання. Ця характеристика формує проблеми у менеджера. Він повинен викликати собою довіру у клієнта, вміти добре описати переваги, які отримає клієнт після отримання послуги.

5. У процесі функціонування туристичного підприємства завжди є присутнім організаційний етап, тобто етап створення реальних умов для досягнення запланованих цілей. Через організаторську діяльність, тобто розподіл і об'єднання задач і компетенції, повинне цілеспрямовано відбуватися управління відносинами на підприємстві.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ
ДП «ТУРИСТИЧНИЙ ОПЕРАТОР «УКРПРОФТУР»

2.1. Характеристика туристичного підприємства «Укрпрофтур»

Рада Федерацій незалежних профспілок України та Фонд соціального страхування України 4 жовтня 1991 року уклали установчий договір про створення на базі туристсько-екскурсійних підприємств і організацій Української республіканської ради по туризму і екскурсіях акціонерного товариства «Укрпрофтур» та затвердили його статут.

Постановою Президії Ради Федерацій незалежних профспілок України (колишнього ВЦРПС) № П-7-7 від 23.08.1991 року зі змінами від 09.10.1991 року Українську республіканську раду по туризму та екскурсіях було перетворено в Акціонерне товариство «Укрпрофтур».

На момент створення вказаного акціонерного товариства, Рада Федерацій незалежних профспілок передала до статутного фонду ЗАТ «Укрпрофтур» основні фонди та оборотні засоби туристсько-екскурсійних підприємств, об'єднань та організацій профспілок України на суму 381206 тис. крб., а Фонд соціального страхування - 10 млн. крб.

28.10.1991 року виконкомом Київської міської Ради народних депутатів за реєстраційним номером 010-247АО було здійснено державну реєстрацію Українського акціонерного товариства по туризму та екскурсіях «Укрпрофтур».

Установчі документи АТ «Укрпрофтур» були предметом спору у справі Вищого арбітражного суду України № 138/7 за позовом Фонду державного майна України до Федерації профспілок України, Фонду соціального страхування Українцита Акціонерного товариства «Укрпрофтур» про

визнання недійсними установчого договору та статуту АТ «Укрпрофтур», у задоволенні позову Фонду держмайна було відмовлено.

За час свого існування ПрАТ «Укрпрофтур» було створено 17 акціонерних товариств таких, як ПрАТ «Вінницятурист», ПрАТ «Волиньтурист», ПрАТ «Дніпротурист», ПрАТ «Донецьктурист», ПрАТ «Запоріжтурист» та ін.

Основним Акціонером в цих Товариствах є ПрАТ «Укрпрофтур», яке володіє акціями, що складають більше 99 відсотків їхніх статутних засобів.

Крім того, в складі ПрАТ «Укрпрофтур» діє 9 дочірніх підприємств, а саме: ДП готельний комплекс «ТУРИСТ», ДП «Київський туристський готель «ДРУЖБА», ДП «Житомиртурист», ДП «Київоблтурист», ДП «Луганськоблтурист», ДП «Сумитурит», ДП «Черкаситурит», ДП «Чернівцітурит» та ДП «Туристичний оператор «Укрпрофтур».

В загальному складі системи АТ «Укрпрофтур» на даний час серед всіх обласних Дочірніх Підприємств та Акціонерних Товариств працює 57 туристичних господарств, в тому числі: 22 готелів, 29 туристсько-оздоровчих комплексів, пансіонатів та туристичних баз, 2 санаторії, 4 автотурбази та 14 окремих офісних приміщень, в яких розміщені адміністрації підприємств, туристичні агенції і бюро подорожей та екскурсій (рис. 2.1).

04 жовтня 2016 року ПрАТ «Укрпрофтур» відзначило 25-ту річницю.

Основними напрямками діяльності підприємств є прийом та обслуговування туристів у власних господарствах, організація транспортних подорожей по Україні та за її межі, екскурсійне обслуговування, надання транспортних послуг і послуг підприємств громадського харчування, а також інші види діяльності, не заборонені чинним законодавством.

Протягом всього періоду діяльності системи профспілкового туризму основним його завданням було вирішення соціальних задач – надання послуг по

відпочинку та оздоровленню широким верствам населення за найнижчими, прийнятними цінами.

Споживачам пропонується понад 2000 оздоровчих, лікувальних, пізнавальних, ділових, розважальних турів, маршрутів вихідного дня.



Рис. 2.1. Структура ПрАТ «Укрпрофтур»

Відроджується екскурсійна справа, і на сьогодні в організаціях "Укрпрофтуру" вже працює близько 900 екскурсійних проектів – оновлених та новостворених міських і заміських екскурсій (пішохідних, автобусних, теплохідних) історико-культурної, краєзнавчої, природничої, релігієзнавчої, військово-патріотичної, профорієнтаційної тематики.

Готелі «Укрпрофтуру» відповідають потребам найвибагливіших гостей. Це готельний комплекс "Турист" у місті Києві, що за європейськими стандартами має три зірки, готель "Поділля" в місті Вінниці, "Світязь" в місті Луцьку, "Росава" в Черкасах та інші.

За роки незалежності в туристичних закладах ПрАТ "Укрпрофтур" прийнято на оздоровлення, залучено на туристичні маршрути 16 мільйонів туристів та 23 мільйони екскурсантів, надано туристично-екскурсійних та інших послуг на 1,2 млрд. гривень.

"Укрпрофтур" тісно співпрацює з туристичними підприємствами Австрії, Бельгії, Данії, Нідерландів, Німеччини, Іспанії, країн Прибалтики, Північної Кореї, США, Швеції та іншими. Для зарубіжних гостей пропонується майже 20 маршрутів по Україні, серед яких найбільшим попитом користуються маршрути: Київ – Одеса – Ялта – Київ; Львів – Чернівці – Київ; Київ – Львів -Ужгород – Чернівці – Київ; Київ – Полтава – Запоріжжя – Ялта – Київ та інші.ницю з часу свого створення.

2.2. Оцінка внутрішнього середовища туристичного підприємства «Укрпрофтур»

Туристичне підприємство «Укрпрофтур» є дочірнім підприємством ПрАТ «Укрпрофтур» й у 2014 році його місце розташування було на Майдані Незалежності в будинку Профсоюзів, з 2018 року після революції Гідності, коли

будинок Профсоюзів згорів, офіс туристичного підприємства «Укрпрофтур» переїхав в приміщення готелю «Турист», що в м. Києві, по вулиці Р. Окіпної, 2.

Туристичне підприємство «Укрпрофтур» має ліцензію на здійснення туropolераторської діяльності ААН№841361.

Команда професіоналів компанії оперативно і кваліфіковано надає повний спектр першокласних туристських послуг, орієнтованих на найвибагливіших клієнтів.

Підприємство створено з метою здійснення туристичної діяльності, насичення ринку України високоякісними туристичними послугами та отримання на цій основі прибутку.

На підприємстві постійно працює 8 працівників:

- директор (8 років в туризмі, вища туристична освіта, володіє російською та англійською мовами);
- бухгалтер (складання та подання фінансової звітності);
- офіс-менеджер (1 рік в туризмі);
- 6 менеджерів по різних напрямкам (спеціалісти).

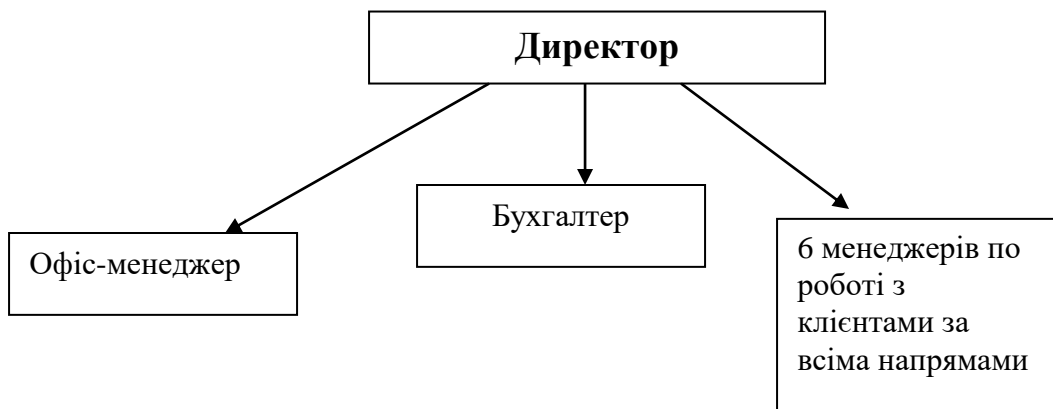


Рис. 2.2. Організаційна структура підприємства

Директор ТП «Укрпрофтур» очолює його, управляє підприємством в цілому, укладає різноманітні договори з партнерами, вирішує питання щодо прийняття на роботу, звільнення або переміщення персоналу. В компетенції фінансового

директора – вирішення фінансових питань (підписує документи, пов'язані з фінансами підприємства). Офіс-менеджер відповідає на дзвінки, зустрічає гостей. Менеджери розробляють та продають тури.

Підприємство «Укрпрофтур» здійснює свою виробничу і комерційну діяльність з метою отримання прибутку від використання наявних засобів, надання високоякісних туристичних послуг, а також подальшого розвитку туризму та інших видів діяльності.

ТП «Укрпрофтур» здійснює просування власного туристичного продукту (організація рекламно-ознайомлюваних подорожей, участь у спеціалізованих виставках, ярмарках тощо), реалізацію та надання власних туристичних послуг (послуги перевезення, послуги з бронювання та продажу авіаквитків, послуги з розміщення, харчування, організації відвідання екскурсійних об'єктів, посередницьку діяльність із надання характерних та супутніх послуг, паспортно-візові послуги, фінансові послуги.

Основні види діяльності:

- туризм (виїзний туризм);
- транспортна діяльність;
- екскурсійна діяльність;
- страхова діяльність;
- паспортно-візова діяльність;

Туристична підприємство «Укрпрофтур» пропонує найпопулярніші та найсвіжіші тенденції в світовій індустрії туризму. Туристична компанія пропонує тури по країнам Європи та Середземномор'я, Азії та Африки, Австралії та Америки, островам трьох океанів. Клієнти можуть замовити ділову подорож, навчання за кордоном в найпрестижніших вузах, лікування в найкращих клініках Європи.

Дане підприємство пропонує для своїх клієнтів такі основні тури, що можна побачити в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Перелік послуг туристичного підприємства «Укрпрофтур»

Основні напрями	Основні тури
Туреччина	відпочинок на узбережжі Середземного моря на курортах Анталія, Аланія, Кемер, Бодрум, Сіде та інші.
Єгипет	відпочинок на узбережжі Червоного моря на курортах Шарм-ель-Шейх, Хургада, Таба та інші
Греція	відпочинок на узбережжі Середземного, Іонічного, Тіренського морів на курортах Халкідікі, о.Крит, о.Родос, о. Корфу та інші.
Іспанія	відпочинок на узбережжі Середземного моря на курортах Ібіці, Майорка, Коста Брава, Коста Дорада та інші.
Туніс	відпочинок на узбережжі Середземного моря на курортах Хамамет, Сус

Продовження табл. 2.1

Основні напрями	Основні тури
ОАЕ	відпочинок на узбережжі Персидські затоки на курортах Дубай, Шарджа, Джумейра, Фуджейра
Домініканська Республіка	відпочинок на узбережжі Карибського моря на курорті Пунта Кана
Куба	відпочинок на узбережжі Карибського моря на курортах Гавана, Варадеро
Шрі-Ланка	відпочинок на узбережжі Індійського океану на курортах Когава, Калутара, Вентота

Джерело: власні дослідження сайту підприємства

Для кожного клієнта застосовується індивідуальний підхід, враховуються всі потреби та побажання. Клієнти мають можливість придбати вже готовий тур (постійно діють спеціальні пропозиції), наприклад „Фестиваль квітів в Лондоні”, круїзи „Silver Sea”, весільна церемонія на Мальдівських островах тощо.

Основні партнери (реалізатори) туристичних послуг підприємства:

На підприємстві використовують on-line системи бронювання готелей по всьому світу: • Kuoni; • Travco; • Destination of the World.

Підприємство «Укрпрофтур» є туроператором. Підписано контракти з багатьма готелями світу: готельні ланцюги “STARWOOD”, “Four Seasons”, “The

Leading Hotels of The World”, “Small Luxery Hotels Relais & Chateux ”, найвідоміша круїзна компанія “Silver Sea” в Лондоні та ін.

Також підприємство виступає як генеральний турагент і співпрацює із закордонним найпотужнішими партнерами-туроператорами: туроператор «Еволюсьон Вояж», «Eastwood France» (Франція), “Sin Elite” (Італія), «Cox&Kings» (Індія), «Welcome UK», «Deetours», “Ars-Vitae” (Великобританія), “Eurocult” (Країни Бенелюкс), “Fushida Masayoshi” (Японія), “Alianthos Travel”, “Fenix Tours” (Греція), “GRA” (Південна Африка), “Mondial” (Австрія), “Magnafin, Geneva” (Швейцарія) та інші.

Туристична підприємство «Укрпрофтур» надає якісні туристичні послуги та на основі цього отримує прибуток, за рахунок співпраці з різними закордонними туроператорами та готелями.

Рівень оснащення робочих місць (робочого процесу) у туристичної фірмі «Укрпрофтур» дуже високий: використання комп’ютерів, які є на кожному робочому місці; факсу (у кожному підрозділі); ксероксу (два апарата – побутовий та промисловий); сканери та ін. В цілому рівень раціональності використання комп’ютерної техніки при здійсненні фінансово-господарської діяльності у туристичної фірмі «Укрпрофтур» можна оцінити як високий, оскільки всі співробітники мають або відповідну освіту.

Зміст управління інноваційної діяльністю у туристичної компанії «Укрпрофтур» полягає в організації та впровадженні нових (інноваційних) туристичних продуктів та послуг. Участь в управлінні інноваційним процесом у туристичної фірмі «Укрпрофтур» приймають практично всі співробітники.

Основними напрямками є, зрозуміло, створення нових туристичних послуг. Враховуючи високу змінність зовнішнього середовища туристичної підприємства «Укрпрофтур» (як й будь-якого підприємства останнім часом), стратегічні та інноваційні процеси підприємства дуже взаємопов’язані.

Основними етапами розробки і реалізації інноваційних проектів, як показують результати дослідження, проведені у ході практики, є:

1. Збір інформації (ринок, продукти, конкуренти, споживачі).
2. Аналіз інформації щодо відповідності поставленим цілям.
3. Вибір найбільш перспективних проектів.
4. Розрахунок економічної ефективності інноваційного проекту.
5. Вибір кращого інноваційного проекту з точки зору економічної доцільності та перспектив розвитку туристичного ринку.
6. Впровадження інноваційного проекту.

При аналізі фінансового стану туристичної підприємства «Укрпрофтур» використані дані форми 1 “Баланс” та форми 2 “Звіт про фінансові результати”.

У таблицях 2.2 та 2.3 наведено горизонтальний та вертикальний аналіз балансу туристичної підприємства «Укрпрофтур».

Таблиця 2.2

Аналітичне згрупування та аналіз статей активу балансу туристичної підприємства «Укрпрофтур»

Актив балансу	На 1.01.2017 р.		На 1.01 2018 р.		Абсол. відхилення, т.грн	Темп росту, %
	тис. грн	% до підсумку	тис. грн	% до підсумку		
1	2	3	4	5	6	7
1.Майно -всього	8075,6	100,0	8476,7	100,0	401,1	105,0
1.1 Основні засоби	5039,3	62,4	5102,8	60,2	63,5	101,3
1.2 Оборотні засоби	3036,3	37,6	3373,9	39,8	337,6	111,1
1.2.1 Запаси	807,6	10,0	985,8	11,6	178,2	122,1
1.2.2 Дебіторська заборгованість	1813,1	22,5	1942,8	22,9	129,7	107,2
1.2.3 Грошові кошти	415,6	5,1	445,3	5,3	29,7	107,1

Джерело: форма 1 Баланс

За звітний період вартість майна (валюта балансу) туристичної підприємства “Клуб Елітного туризму "Сьоме небо ” збільшилась на 401,1 тис. грн. і склала на

кінець 2017 року 8476,7 тис.грн. Дана зміна обумовлена, головним чином, збільшенням запасів в складі оборотних активів – на 22,1 %, збільшенням дебіторської заборгованості – на 7,2 % та грошових коштів – на 7,1%.

Таблиця 2.3

Аналітичне згрупування та аналіз статей пасиву балансу туристичної підприємства «Укрпрофтур»

Пасив балансу	На 1.01.2017 р.		На 1.01 2018 р.		Абс. Відх., т.грн	Темп росту, %
	тис. грн	% до підемку	тис. грн	% до підсуку		
1	2	3	4	5	6	7
1. Джерела майна, всього	8075,6	100,0	8476,7	100,0	401,1	105,0
1.1 Власний капітал	4087,2	50,6	4220,5	49,8	133,3	103,3
1.2 Позичковий капітал	3988,4	49,4	4256,2	50,2	267,8	106,7
1.2.1 Довгострокові зобов'язання	1765,2	21,9	1835,4	21,7	70,2	104,0
1.2.2 Поточні зобов'язання	2223,2	27,5	2420,8	28,5	197,6	108,9

Джерело: форма 1 Баланс

Аналіз структури балансу туристичної підприємства «Укрпрофтур» показав, що питома вага основних засобів складає більше 60%, баланс має високу питому вагу дебіторської заборгованості (22,9 % на кінець 2017 року). Біля 50% пасивів займає власний капітал, що можна вважати не досить задовільним явищем.

В таблиці 2.4 наведено основні показники, що характеризують прибутковість роботи туристичної підприємства «Укрпрофтур» за два останні роки.

Таблиця 2.4

Показники прибутковості туристичної підприємства «Укрпрофтур» за 2017–2018 роки

Показники	2017 р.	2018 р.	Абс.зміни, +, -
Чистий дохід, тис.грн.	6922,7	8668,5	1745,8
Чистий прибуток, тис.грн.	484,6	693,5	208,9
Середньорічна вартість, тис.грн.:			
активів	7893,5	8276,2	382,7
власного капіталу	4018,1	4153,9	135,8
Рентабельність, %			
продажів	7,0	8,0	1,0

активів	6,1	8,4	2,3
власного капіталу	12,1	16,7	4,6

Джерело Фінансова звітність

Аналіз прибутку туристичної підприємства «Укрпрофтур» показує, що динаміка цього показника позитивна: у 2017 році отримано 484,6 тис. грн. чистого прибутку, а в 2018 році – 693,5 тис.грн. Всі показники рентабельності у 2018 році зросли в порівнянні з 2017 роком.

Одним із показників стабільного успіху підприємства є зростання показників рентабельності продажів. Рентабельність продажів визначається як співвідношення чистого прибутку та виручки від реалізації продукції (надання послуг) (2.1). Цей показник ще називають маржею прибутку. Вона показує, скільки прибутку приносить кожна гривня обсягів реалізації.

$$R_{\text{прод}} = \frac{\text{Сума чистого прибутку від реалізації продукції}}{\text{Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції}} \quad (2.1)$$

$$R_{\text{прод}} \text{ у 2017 році} = (484,6 \text{ тис.грн.} : 6922,7 \text{ тис.грн.}) \times 100\% = 7,0\%;$$

$$R_{\text{прод}} \text{ у 2018 році} = (693,5 \text{ тис.грн.} : 8668,5 \text{ тис.грн.}) \times 100\% = 8,0\%;$$

Як видно з розрахунку, цей показник зріс у 2018 році в порівнянні з 2017 роком на 1,0 процентних пункта.

Рентабельність активів відображає ефективність використання майна підприємства і розраховується відношенням чистого прибутку до середньорічної вартості активів підприємства (2.2). Цей показник показує, скільки прибутку дає 1 грн. активів підприємства і є одним із найбільш важливих індикаторів його конкурентоспроможності.

$$R_{\text{акт}} = \frac{\text{Сума чистого прибутку}}{\text{Середня сума активів}} \quad (2.2)$$

$$R_{\text{акт}} \text{ у 2017 році} = (484,6 \text{ тис.грн.} : 7893,5 \text{ тис.грн.}) \times 100 \% = 6,1 \%$$

$$R_{\text{акт}} \text{ у 2018 році} = (693,5 \text{ тис.грн.} : 8276,2 \text{ тис.грн.}) \times 100 \% = 8,4 \%$$

Як видно з аналізу, відбулося зростання рентабельності активів підприємства «Укрпрофтур» з 6,1 до 8,4 %.

Рентабельність власного капіталу характеризує рівень прибутковості власного капіталу, вкладеного в підприємство, дозволяє інвесторам оцінювати потенційний дохід від вкладення коштів в акції та інші цінні папери. На основі цього показника можна визначити період (число років), на протязі якого повністю окупляться кошти, вкладені у підприємство. Для його розрахунку використовується наступна формула (2.3):

$$R_{\text{вк}} = \frac{\text{Сума чистого прибутку від усіх видів діяльності}}{\text{-----}} \quad (2.3)$$

Середня сума власного капіталу

P_{BK} у 2017 році = (484,6 тис.грн. : 4018,1 тис.грн.) x 100 % = 12,1 %

P_{BK} у 2018 році = (693,5 тис.грн. : 4153,9 тис.грн.) x 100 % = 16,7 %

Отже, розрахунки показали, що значення даного показника зросло у 2018 році на 4,6 процентних пункта порівняно з 2017 роком.

Однак, слід зауважити, що зростання показників рентабельності підприємства «Укрпрофтур» є не досить значним, тому потрібно постійно проводити їх моніторинг з метою збереження цієї тенденції.

Ліквідність підприємства визначається як його можливість своєчасно відповідати по своїх боргових зобов'язаннях. Іншими словами, ліквідність визначається як ступінь покриття зобов'язань підприємства його активами, строк перетворення яких в грошову форму відповідає строку погашення зобов'язань. Ліквідність активів – величина, зворотна часу перетворення активів в грошові кошти. Чим менше потрібно часу, щоб даний вид активів перетворився в грошову форму, тим вища його ліквідність.

Аналіз коефіцієнтів ліквідності балансу туристичної підприємства «Укрпрофтур» оформлено у вигляді таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка показників ліквідності балансу туристичної підприємства «Укрпрофтур»

Показники	На 1.01.17 р.	На 1.01.18 р.	Нормативний рівень
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,37	1,39	2,0
Коефіцієнт термінової ліквідності	1,0	1,0	0,6-0,7
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,19	0,18	0,2

Джерело: власні розрахунки

Головним у групі цих показників є коефіцієнт загальної ліквідності, який визначається наступним чином (2.4). Він характеризує те, наскільки обсяг поточних зобов'язань за кредитами і розрахунками можливо погасити за рахунок усіх мобілізованих оборотних активів.

Поточні активи

$$K_{\text{заг.лікв.}} = \frac{\text{Поточні пасиви}}{\text{Поточні пасиви}} \quad (2.4)$$

$$K_{\text{заг.лікв.}} \text{ у 2017 році} = 3036,3 \text{ тис.грн.} : 2223,2 \text{ тис.грн.} = 1,37$$

$$K_{\text{заг.лікв.}} \text{ у 2018 році} = 3373,9 \text{ тис.грн.} : 2420,8 \text{ тис.грн.} = 1,39$$

Із розрахунків видно, що спостерігається зростання значення цього показника, однак його значення нижче нормативного. Західні спеціалісти рекомендують підтримувати коефіцієнт загальної ліквідності на рівні не менше, ніж два. Коефіцієнт термінової ліквідності показує відношення найбільш ліквідної частини оборотних коштів (гроші у касі, на рахунках та дебіторська заборгованість) до поточних зобов'язань (2.5).

$$K_{\text{терм.лікв.}} = \frac{\text{Грошові кошти + дебіторська заборгованість}}{\text{Поточні пасиви}} \quad (2.5)$$

$$K_{\text{терм.лікв.}} \text{ у 2017 році} = 2228,7 \text{ тис.грн.} : 2223,2 \text{ тис.грн.} = 1,0$$

$$K_{\text{терм.лікв.}} \text{ у 2018 році} = 2388,1 \text{ тис.грн.} : 2420,8 \text{ тис.грн.} = 1,0$$

Отже, для підприємства “Клуб Елітного туризму “Сьоме небо” значення цього показника протягом двох років є незмінним і становить на кінець 2018 року – 1,0 при нормативному значенні 0,6-0,7.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина поточної заборгованості може бути погашена на дату складання балансу або іншу конкретну дату. Для його обчислення береться відношення суми грошей у касі підприємства та на його рахунках до суми поточних зобов'язань підприємства (2.6).

$$K_{\text{абс.лікв.}} = \frac{\text{Грошові кошти}}{\text{Поточні пасиви}} \quad (2.6)$$

$$K_{\text{абс.лікв.}} \text{ у 2017 році} = 415,6 \text{ тис.грн.} : 2223,2 \text{ тис.грн.} = 0,19$$

$$K_{\text{абс.лікв.}} \text{ у 2018 році} = 445,3 \text{ тис.грн.} : 2420,8 \text{ тис.грн.} = 0,18$$

Як бачимо, значення цього коефіцієнта для підприємства «Укрпрофтур» на протязі останніх років задовольняє норматив. Таким чином, за результатами аналізу ліквідності можна зробити висновок, що фірмі необхідно зменшити розмір дебіторської заборгованості.

Одним з основних показників фінансової стійкості підприємства є коефіцієнт фінансової автономії, який визначає питому вагу власного капіталу у загальній сумі його власних і залучених коштів (2.7).

$$K_{\text{авт}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Власний + залучений капітал}} \quad (2.7)$$

$K_{\text{авт}}$ у 2017 році = 4087,2 тис.грн. : 8075,6 тис.грн. = 0,51
 $K_{\text{авт}}$ у 2018 році = 4220,5 тис.грн. : 8476,7 тис.грн. = 0,5

Нормативне мінімальне значення коефіцієнта автономії (незалежності) оцінюється на рівні 0,5. Підвищення коефіцієнту автономії свідчить про збільшення фінансової незалежності підприємства, зниження ризиків фінансування.

Розрахунки показали, що у фірмі “Укрпрофтур” у 2017 році коефіцієнт автономії дорівнював 0,51, а у 2018 році – 0,5, тобто відбулося незначне його зниження. Однак, слід відмітити, що розмір цього коефіцієнта свідчить про не зовсім достатню величину частки власного капіталу на підприємстві.

Комплексний аналіз фінансового стану підприємства передбачає також проведення аналізу ділової активності підприємства. Підприємство, яке має достатній рівень ділової активності, навіть при тимчасовому зниженні фінансової стійкості має можливість покращити свій фінансовий стан. Неefективно працююче підприємство може стати банкрутом через досить незначні коливання у своєму фінансовому стані. Ділова активність у фінансовому аспекті проявляється перш за все у швидкості обороту його ресурсів. У фінансовому аналізі використовують систему коефіцієнтів оборотності, динаміка яких показана в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Показники ділової активності туристичної підприємства «Укрпрофтур»

Показники	2017 рік	2018 рік	Абс.зміни, +, -
Виручка від реалізації, тис.грн.	6922,7	8668,5	1745,8
Середньорічна вартість, тис.грн.:			
активів	7893,5	8276,2	382,7
основних виробничих засобів	5890,5	6174,0	283,5
оборотних засобів	3137,8	3205,1	67,3
власного капіталу	4018,1	4153,9	135,8
Коефіцієнт оборотності активів	0,88	1,05	0,17
Тривалість 1 обороту активів (у днях)	409	343	- 66
Коефіцієнт оборотності основних виробничих засобів (фондовіддача)	1,18	1,4	0,22
Тривалість 1 обороту основних виробничих засобів (у днях)	305	257	- 48
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	2,21	2,7	0,49
Тривалість 1 обороту оборот. засобів (у днях)	163	133	- 30

Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,72	2,1	0,38
Тривалість 1 обороту Влас. капіталу (у днях)	209	171	- 38

Джерело: Баланс, фінансова звітність

Коефіцієнт оборотності активів або коефіцієнт трансформації, характеризує ефективність використання на підприємстві всіх наявних ресурсів незалежно від джерел їх надходження, тобто показує скільки разів на рік (або за інший період) здійснюється повний цикл виробництва, або скільки грошових одиниць реалізованої продукції (послуг) приносить одиниця вартості активів. Розраховується коефіцієнт трансформації як відношення чистого доходу від реалізації до всього активу балансу (2.8).

$$K_{o.a.} = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середньорічна вартість активів}} \quad (2.8)$$

$K_{o.a.}$ у 2017 році = 6922,7 тис.грн. : 7893,5 тис.грн. = 0,88

$K_{o.a.}$ у 2018 році = 8668,5 тис.грн. : 8276,2 тис.грн. = 1,05

У фірмі «Укрпрофтур» кожна гривня активу приносить 1,05 грн. реалізованої продукції, що на 0,17 грн. більше, ніж рік назад. Це означає прискорення обороту коштів підприємства.

Коефіцієнт оборотності основних виробничих засобів або фондівіддача показує, скільки грошових одиниць реалізованої продукції приносить одна одиниця їх вартості (2.9).

$$K_{o.f.} = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середня вартість основних засобів}} \quad (2.9)$$

$K_{o.f.}$ у 2017 році = 6922,7 тис.грн. : 5890,5 тис.грн. = 1,18

$K_{o.f.}$ у 2018 році = 8668,5 тис.грн. : 6174,0 тис.грн. = 1,4

Як бачимо, фондівіддача у туристичної підприємства «Укрпрофтур» зросла з 1,18 у 2017 році до 1,4 у 2018 році.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів визначається як чистого доходу від реалізації продукції до середньої вартості оборотних активів (2.10). Він показує швидкість обороту оборотних активів.

$$K_{o.ob.} = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середня величина оборотних активів}} \quad (2.10)$$

$K_{o.ob.}$ у 2017 році = 6922,7 тис.грн. : 3137,8 тис.грн. = 2,21

$K_{o.ob.}$ у 2018 році = 8668,5 тис.грн. : 3205,1 тис.грн. = 2,7

Цей коефіцієнт становив у 2018 році 2,7 при його значенні у попередньому році – 2,21.

Тривалість одного обороту в днях оборотних активів визначається як співвідношення кількості днів у розрахунковому періоді (для кварталу – 90 днів, року – 360 днів) і коефіцієнта оборотності за той самий період (2.11).

$$\text{Тривалість обороту в днях} = \frac{\text{Кількість календарних днів періоду}}{\text{Коефіцієнт оборотності}} \quad (2.11)$$

Коефіцієнт оборотності

Тривалість 1 обороту оборотних активів у 2017 році = $360 \text{ дн.} : 2,21 = 163 \text{ дні}$

Тривалість 1 обороту оборотних активів у 2018 році = $360 \text{ дн.} : 2,7 = 133 \text{ дні}$.

Таким чином, тривалість одного обороту оборотних активів скоротилася в 2018 році з 163 до 133 дні.

Як показав аналіз ділової активності, відбулося зростання всіх показників ділової активності (оборотності) підприємства «Укрпрофтур». Відповідно, зменшилась тривалість обороту в днях всіх ресурсів підприємства.

Проведення аналізу фінансового стану підприємства показало, що в 2018 році спостерігалось зростання всіх показників рентабельності, в цей період в 1,4 раза зріс чистий прибуток. Оцінка показників ділової активності підприємства за останні роки свідчить про прискорення обороту коштів підприємства.

Разом з тим, аналіз показав, що деякі показники рентабельності підприємства мають не зовсім високі значення: рентабельність продажів у 2018 році склала всього 8,0 %, рентабельність активів – 8,4 %. Особливо це стосується показника рентабельності активів як найбільш важливого індикатора

конкурентоспроможності підприємства. Порівняння його величини з діючим рівнем відсотків за банківськими кредитами свідчить про недоцільність користування ними. Така ситуація вимагає перегляду та модифікації структури балансу. Незважаючи на те, що зафіксоване зростання показників рентабельності, це зростання є дуже повільним. Тому фінансово-економічній службі підприємства доцільно порекомендувати здійснювати постійний моніторинг цих показників.

Розрахунок коефіцієнтів ліквідності показав, що розмір дебіторської заборгованості є завеликим для підприємства, крім того, спостерігається її зростання: у 2018 році дебіторська заборгованість зросла на 7,2 % у порівнянні з 2017 роком. Зростання дебіторської заборгованості пояснюється збільшенням обсягу послуг, наданих корпоративним клієнтам з використанням гнучкої системи пільг та знижок. Ця спеціально розроблена форма співробітництва є досить вигідною для підприємства «Укрпрофтур» і змінювати її умови в даний час недоцільно. Потрібно просто удосконалити діючу систему управління дебіторською заборгованістю.

Не досягає нормативу (2,0 за міжнародними критеріями) коефіцієнт покриття. Західні економісти стверджують, що якщо на підприємстві значення цього показника наближається до одиниці, то це свідчить про те, що керівництво використовує неекономічні методи управління і розвиток підприємства має нестабільний характер. Збільшити цей коефіцієнт можливо, зменшивши розміри залученого капіталу, тим самим цілком реально можна збільшити значення коефіцієнта фінансової автономії, який є заниженим для підприємства – 0,5. Фірмі доцільно подумати про додаткову емісію акцій з метою збільшення власного капіталу.

Ще одним недоліком є висока, порівняно з конкурентами, питома собівартість послуг. Причиною цього є відсутність ефективного управлінського обліку на

фірмі. Вирішенням цієї проблеми може бути впровадження системи «директ-костінг», що дасть можливість удосконалити управління витратами, науково обґрунтувати вартість пакетів.

2.3. Аналіз зовнішнього середовища функціонування туристичного підприємства «Укрпрофтур»

На сьогодні діяльність туристичного підприємства «Укрпрофтур» є стабільною, у великій мірі завдячуючи ПрАТ «Укрпрофтур», оскільки підприємство є дочірнім у найбільшого в Україні туристичного об'єднання.

Підприємство «Укрпрофтур», як і будь-яка інша туристична підприємство, у процесі свого функціонування знаходиться під впливом дії зовнішніх та внутрішніх факторів.

Зовнішнє середовище – це всі умови і фактори, що виникають в оточуючому організації середовищі, незалежно від діяльності конкретної організації, але впливають або можуть вплинути на її функціонування і тому потребують прийняття управлінських рішень.

Підприємство «Укрпрофтур» працює на специфічному ринку, який характеризується високим рівнем конкуренції і високою місткістю. Для виявлення інтенсивності конкуренції на ринку ми скористалися моделлю п'яти сил конкуренції М. Портера, сутність якої наведена на рис.2.3.

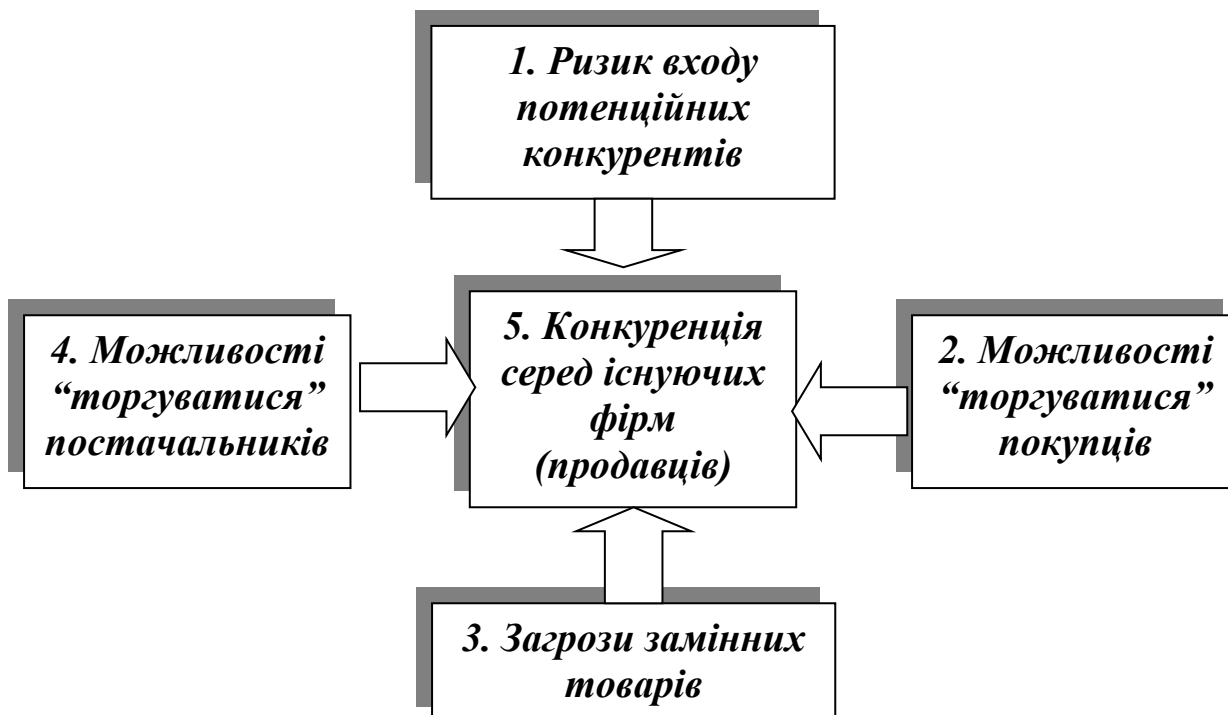


Рис.2.3. Модель “п’яти сил” М. Портера

Характеристика дії окремих сил для підприємства “Укрпрофтур” наведена в таблиці 2.1.

Таким чином, використання методу М. Портера показало, що в цілому становище компанії «Укрпрофтур» на ринку є стабільним. Присутні різноманітні ризики, серед яких основні наступні: можливість появи на ринку нових конкурентів, можливість підвищення ціни постачальників.

**Характеристика окремих сил (за М. Портером) для підприємства
“Укрпрофтур”**

№	Сила	Характеристика дії	Експертна оцінки за 5-ти бальною шкалою
1	Ризик входу потенційних конкурентів	Досить високий	3
2	Можливості “торгуватися” (знижувати ціни) покупців	Покупці мають обмежені можливості впливати на ціни.	2
3	Загрози товарів, що заміщують основний асортимент	Практично немає	4
4	Можливості “торгуватися” (підвищувати ціни) постачальників	Досить високі	3
5	Конкуренція серед існуючих фірм-продавців	Досить висока	3
	Сукупна дія сил	Стабільне становище	3,0

Джерело: власні дослідження

При проведенні аналізу макро- та мікросередовища скористаємось методикою PEST-аналізу, за допомогою якого проводиться аналіз чотирьох груп факторів зовнішнього середовища: економічних, правових, технологічних та соціально-культурних.

Політичний фактор зовнішнього середовища вивчається в першу чергу для того, щоб мати ясне уявлення про наміри органів державної влади у відношенні розвитку суспільства і про засоби, за допомогою яких держава припускає запроваджувати в життя свою політику.

Аналіз *економічного аспекту* зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються і розподіляються економічні ресурси. Для більшості підприємств це є найважливішою умовою їхньої ділової активності.

Вивчення *соціального компонента* зовнішнього оточення спрямоване на те, щоб оцінити вплив на бізнес таких соціальних явищ, як відношення людей до праці і якості життя, мобільність людей, активність споживачів і ін.

Аналіз *технологічного компонента* дозволяє передбачати можливості, зв'язані з розвитком науки і техніки, вчасно перебудуватися на реалізацію технологічно

перспективного продукту, спрогнозувати момент відмовлення від використовуваної технології.

Фактори зовнішнього середовища та їх вплив на діяльність підприємства розглянемо в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Фактори зовнішнього середовища та їх вплив на підприємство “Укрпрофтур”

Група факторів	Фактор	Прояв	Можливі відповідні дії підприємства
<i>Економічні</i>	Загальна характеристика економічної ситуації	Підйом, зростання ВВП	Зростання замовлень
	Рівень безробіття	Зростає	Зменшення замовлень
	Ціни на енерго-ресурси	Зростають	Можливе зростання вартості турів
	Кредитна політика банків	Зниження % по банківському кредиту	З'явилась можливість збільшення інвестицій за рахунок довгострокових кредитів
<i>Правові</i>	Податкова політика	Зменшення розміру податку на прибуток з 30 до 25%	З'явилась можливість збільшити суму реінвестованого прибутку
<i>Технологічні</i>	Державна технічна політика	Стимулювання інноваційної діяльності	Збільшувати кількість науково-технічних розробок
<i>Соціально-культурні</i>	Підвищення доходів населення	Збільшення попиту на продукцію	Розширення продажів

Джерело: власні дослідження

Мікросередовище (безпосереднє оточення) включає всі зацікавлені групи, які прямо впливають на основну діяльність підприємства або залежать від її результатів. Це – постачальники, конкуренти, споживачі, кредитори, торговельні та інші організації. Оцінку середовища безпосереднього оточення та конкурентного середовища проведемо в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз середовища безпосереднього оточення та конкурентного середовища в галузі

Параметри	Оцінка (за 10-бальною шкалою)
1. Можливий показник зростання галузі	7
2. Легкість входження нових фірм у галузь	3
3. Інтенсивність конкуренції в галузі	7
4. Рівень використання товарів-субститутів	6
5. Рівень впливу покупців	3
6. Рівень технологічності в галузі	6
7. Показник інноваційної діяльності в галузі	6

Джерело: власні дослідження

В таблиці 2.10 розглянемо сильні та слабкі сторони підприємства, а в таблиці 2.11 побудуємо матрицю SWOT-аналізу.

Таблиця 2.10

Сильні та слабкі сторони підприємства “Укрпрофтур”

Аспект середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
Операційна система	Довгострокові контакти з партнерами	Висока порівняно з конкурентами питома собівартість
	Наявність електронної пошти	
Персонал		Недостатній рівень кваліфікації персоналу
НДДКР		Недостатній рівень впровадження наукових розробок
Маркетинг	Багаторічний досвід роботи на ринку	Зменшення ринкової частки
		Недостатньо налагоджена система просування продукції
Фінанси		Нестача обігових коштів у основних груп клієнтів-юридичних осіб
	Наявність достатньої величини власних обігових коштів	Невисокий коефіцієнт фінансової автономії

Джерело: власні дослідження

Методологія SWOT-аналізу дозволяє систематизувати результати дослідження за такими групами: сильні та слабкі сторони в діяльності організації (внутрішні фактори); сприятливі можливості та загрози з боку навколишнього (зовнішнього) ринкового середовища (зовнішні фактори).

Матриця SWOT-аналізу

Матриця SWOT-аналізу		
	<p>Сильні сторони (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Багаторічний досвід роботи на ринку 2. Широкий, глибокий та диверсифікований товарний асортимент 3.Наявність достатньої величини власних коштів 4.Значна кількість постійних клієнтів 5.Хороша репутація підприємства 6.Наявність електронної пошти 	<p>Слабкі сторони (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Недостатньо ефективна робота з клієнтами 2.Недостатній рівень кваліфікації персоналу 3. Висока порівняно з конкурентами питома собівартість 4. Низька частка власного капіталу в пасивах
<p>Можливості (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Ринкова потреба в продукції 2.Наявність необхідних фінансових ресурсів 3.Розширення виробництва за рахунок отримання довгострокових кредитів 4. Збільшення суми реінвестованого прибутку 5.Наявність тісних контактів з партнерами 	<p>SO-стратегія</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Розширення участі на ринку за рахунок збільшення суми реінвестованого прибутку 2.Привернення уваги можливих клієнтів шляхом реклами 	<p>WO-стратегія</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Збільшення витрат на реалізацію програм навчання фахівців 2. Зниження собівартості за рахунок впровадження системи “директ-костинг” 3.Залучення довгострокового кредиту на проведення технічного переозброєння підприємства
<p>Загрози (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Відсутність деяких елементів технічної бази 2.Нестача обігових коштів у основних груп клієнтів-юридичних осіб 3. Дефіцит професійних кадрів, особливо менеджерів 4. Зростання 	<p>ST-стратегія</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Формування асортиментної політики, тісно пов'язаної із диверсифікацією в напрямку розширення асортименту 2.Використання принципів цінової дискримінації клієнтів 3.Перегляд системи надання кредитів і політики встановлення відсотків за ними 	<p>WT-стратегія</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Надання відстрочок у платежах для надійних клієнтів 2.Привернення уваги нових клієнтів шляхом формування

собівартості послуг		оптимального асортименту доступних за ціною для різних сегментів споживачів послуг
---------------------	--	--

Джерело: власні дослідження

Таким чином, за результатами проведеного SWOT-аналізу встановлюємо, що підприємство “Укрпрофтур” має ряд сильних сторін і можливостей на відповідному ринку. Підприємству можна запропонувати конкретні стратегії з потенціювання цих сторін і можливостей за умови врахування й обмеження впливу слабких сторін і загроз, що забезпечить фірмі конкурентні переваги.

Висновки до розділу 2

1. За результатами проведеного аналізу визначено, що туристичне підприємство «Укрпрофтур» є дочірнім підприємством ПрАТ «Укрпрофтур», найбільшого туристичного об'єднання в Україні та має ліцензію на здійснення туроператорської діяльності.

2. Штат туристичного підприємства нараховує 8 працівників, організаційна структура підприємства є функціональною з двома рівнями управління, тобто всі працівники підприємства підпорядковуються заступникові директора, який в свою чергу підпорядкований директору підприємства.

3. Аналіз прибутку туристичної фірми “ Укрпрофтур ” показує, що динаміка цього показника позитивна: у 2017 році отримано 484,6 тис. грн. чистого прибутку, а в 2018 році – 693,5 тис.грн. Всі показники рентабельності у 2018 році зросли в порівнянні з 2017 роком. Але недоліком є висока, порівняно з конкурентами, питома

собівартість послуг. Причиною цього є відсутність ефективного управлінського обліку на фірмі. Вирішенням цієї проблеми може бути впровадження системи «директ-костінг», що дасть можливість удосконалити управління витратами, науково обґрунтувати вартість пакетів. В цілому підприємство характеризує стійка платоспроможність, достатня забезпеченість власними оборотними засобами та ефективне їх використання з господарською доцільністю, чітка організація розрахунків, наявність стійкої фінансової бази.

4. В практичній частині роботи, використання методу М. Портера показало, що в цілому становище турфірми «Укрпрофтур» на ринку є стабільним. Присутні різноманітні ризики, серед яких основні наступні: можливість появи на ринку нових конкурентів, можливість підвищення ціни постачальників. За результатами проведеного SWOT-аналізу встановлено, що фірма «Укрпрофтур» має ряд сильних сторін і можливостей на відповідному ринку. Підприємству можна запропонувати конкретні стратегії з потенціювання цих сторін і можливостей за умови врахування й обмеження впливу слабких сторін і загроз, що забезпечить фірмі конкурентні переваги. Доповнюючим елементом оцінки конкурентоспроможності – є оцінка фінансово-майнового стану турфірми «Укрпрофтур».

5. За результатами проведеного SWOT-аналізу встановлюємо, що підприємство «Укрпрофтур» має ряд сильних сторін і можливостей на відповідному ринку. Підприємству можна запропонувати конкретні стратегії з потенціювання цих сторін і можливостей за умови врахування й обмеження впливу слабких сторін і загроз, що забезпечить конкурентні переваги.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ

ДП

«ТУРИСТИЧНИЙ ОПЕРАТОР «УКРПРОФТУР», м. КИЇВ

3.1. Основні напрями покращення процесу управління туристичним підприємством «Укрпрофтур»

Для підвищення ефективності управління туристичного підприємства «Укрпрофтур» необхідна розробка єдиних принципів і підходів до управління, виміру й оцінки розвитку і функціонування організацій в умовах постійних змін і з урахуванням сучасних уявлень про ефективну організацію підприємства.

В якості головного критерію результативності управління виступає рівень ефективності управлінського об'єкта. Проблема ефективності управління є складовою частиною економіки управління і включає розгляд:

- управлінського потенціалу, тобто варто розглянути функціонування та зробити аналіз усіх ресурсів, які використовує система управління: матеріальні, фінансові, інформаційні, інтелектуальні, людські, сировинні ресурси;
- витрат на управління, які визначаються змістом, організацією, технологією і об'ємом роботи по реалізації відповідних функцій управління;
- характеру управлінської праці, оскільки вона носить нематеріальний характер;
- ефективності управління, тобто ефективності дій в процесі діяльності організації, з метою реалізації певних цілей.

В загальному вигляді ефективність управління визначається співвідношенням отриманого прибутку і затрат на управління. Але така оцінка може бути не реальною, оскільки:

- результат управління не завжди полягає у прибутку;
- результат управління може бути не лише економічним, але і соціальним, організаційним;
- витрати на управління не завжди можна чітко визначити.

Тому з метою визначення ефективності управління можна використовувати групи показників. Критерієм визначення ефективності виробництва і управління використовують узагальнюючі показники (об'єм виробництва, прибуток, рентабельність) і показники використання окремих видів ресурсів: праці, основних фондів, інвестицій.

Організаційна ефективність характеризує якість побудови організації, її системи управління, прийняття українських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни. Її оцінюють за показниками, що відображають якість побудови організації та її системи управління:

Соціальна ефективність відображає вплив управління на процеси формування професійних характеристик працівників, у тому числі керівників, формування корпоративного духу, відповідного психологічного клімату в колективі, атмосфери захищеності і причетності до цілей організації, перспектив розвитку соціальних інституцій.

Показники соціальної ефективності управління розглядаються в двох аспектах:

1) показники, що відображають соціально-культурну сферу функціонування організації:

- рівень трудової дисципліни;
- рівень стабільності кадрів;
- рівень розвитку соціальної інфраструктури;
- рівень умов праці;
- зростання науково-технічного рівня управління;
- рівень інтеграції процесів управління;
- підвищення кваліфікації менеджерів;

- зростання обґрунтованості прийнятих рішень;
- формування організаційної культури;
- керованість системи;
- задоволеність працею;
- зростання соціальної відповідальності організації;
- екологічні наслідки.

2) показники, що відображають вплив на досягнення виробничо-господарських результатів та задоволення потреб ринку:

- продуктивність праці;
- зарплатовіддача;
- рівень задоволення потреб споживачів.

В загальному вигляді основні аспекти ефективності управління і, зокрема, управління персоналом, зображено на (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Категорії і показники ефективності управління

Категорії ефективності управління			
економічна	соціальна	організаційна	суспільна
Приклади показників ефективності			
Прибуток	Ступінь свободи в діях і контактах	Швидкість прийняття управлінських рішень	Задоволення потреб населення
Рентабельність	Текучість кадрів		Кваліфікаційний рівень
Витрати на розвиток персоналу	Задоволеність роботою	Рівень централізації і децентралізації управління	
Інвестиції			

Спрощено ефективність управління визначається рівнем задоволення потреб працівників організації, споживачів та рівнем отриманих результатів. За американським вченим Ч. Бернардом, рівень задоволення потреб кожного члена організації впливає на величину його внеску в досягнення цілей: якщо потреби не

задовольняються, то працівники йдуть із системи як неефективної. Тому «лише поєднання організаційних потреб з потребами соціолюдської системи та їх задоволення формуватиме ефективну та дієву систему менеджменту».

На основі розгляду організації як відкритої системи в дослідженні виділено два напрямки оцінки її ефективності:

- оцінка ефективності всіх її підсистем;
- оцінка ефективності розвитку організації в зовнішньому середовищі.

Це зумовило необхідність виділення таких принципових положень, спрямованих на управління стратегічною і тактичною ефективністю організації у взаємозв'язку їхніх цілей, форм і вимірювань:

1. Ефективність організації як відкритої системи формується під впливом її підсистем, що входять до неї, тому в основу управління повинно бути призначене комплексне вивчення всіх складових ефективності по кожній підсистемі.

2. При оцінці і вимірі ефективності організації необхідно враховувати взаємозв'язок і взаємовплив параметрів роботи вхідних в організацію підсистем.

3. Загальний стан організації визначається не тільки параметрами її окремих підсистем, але і динамікою чинників зовнішнього середовища, прямо або діючих побічно на усе.

4. Зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі, визначають необхідність стратегічного підходу до розвитку і функціонування організації.

Ефективність визначається в загальному вигляді як співвідношення результатів її діяльності до затрат, направлених на їх якісне досягнення.

Управління організацією туристської сфери визначає свою ефективність багато в чому в забезпеченні єдності підходів, форм, оцінок і вимірювачів. При цьому виділяють:

- узгодження кадрового персоналу (готовність персоналу управляти організацією на основі чітко сформульованих вищих цілей і принципів керування);

- організаційного (дієздатність організації туристичної фірми, можливості її в рішення стратегічних і поточних задач);

- інформаційного (наявність ефективного інструментарію для збору, переробки і передачі необхідної інформації) і інших.

При рішенні проблеми критеріїв і показників ефективності організації необхідно враховувати прийняті у світовій науці підходи, відповідно до яких виділяють, щонайменше, сім критеріїв оцінки:

1. Дієвість. 2. Економічність. 3. Якість. 4. Прибутковість. 5. Продуктивність. 6. Якість трудового життя. 7. Впровадження нововведень [34, с.370].

Дієвість - це ступінь досягнення системою поставлених перед нею цілей. Процес планування тісно пов'язаний із дієвістю. Щоб її виміряти, порівнюють намічені результати з фактичними (використовувані ресурси не враховуються, якщо вони не фігурували в якості цілі).

Економічність - це ступінь використання системою "потрібних" речей. Її можна висловити відношенням ресурсів, підметів споживання, до ресурсів, фактично спожитим. Економічність визначають шляхом зіставлення ресурсів, що передбачалося витратити для досягнення визначених цілей і виконання конкретних туристських послуг, із ресурсами, що були фактично спожиті. Величина, що стоїть в чисельнику, знаходить висвітлення в кошторисах, нормативах, оцінках, прогнозах, проектах і т.п. Фактичне споживання ресурсів визначається за даними бухгалтерського обліку, звітності, оцінок і т.д. Розмір у знаменнику визначають на основі бухгалтерського обліку, звітності, експертних оцінок і т.д.

Якість - це ступінь відповідності системи вимогам, специфікації і чеканням туристів. Традиційні визначення якості наданих послуг включають відповідність специфікаціям і своєчасності надання туристських послуг (у терміни й у той час, що зручно для споживачів). Методи виміру якості, спрямовані на оцінку конкретних умов туру (готельної послуги), можуть бути як техніко-економічними, так і соціально-психологічними

Прибутковість - це співвідношення між валовими прибутками (або кошторисом) і сумарними витратами (або фактичними витратами). Методи її виміру різноманітні. Традиційні фінансові вимірювачі ефективності іменують операційними або фінансовими коефіцієнтами. Отримані фінансові коефіцієнти використовують для виміру фінансового стану організації. Конкретними показниками прибутковості є:

- Рівень прибутку, віднесений до обсягу послуг;
- Співвідношення прибутку до сукупних активів;
- Відношення прибутку до власного капіталу.

Продуктивність - це співвідношення кількості туристських послуг і кількості витрат на їхню реалізацію (якщо розкласти приведені визначення, то можна побачити, що в його чисельнику утримується елемент дієвості, а в знаменнику є присутнім елемент економічності).

Якість трудового життя - престиж роботи, почуття безпеки, упевненості, задоволеності працівників. Впровадження нововведень - відбиває реальне використання нових досягнень в області сучасної техніки, організації і керування на готельних підприємствах і в туристських організаціях для досягнення поставлених цілей.

Управління поточною ефективністю має справу не з власними цілями, а з показниками, що кількісно характеризують стан і "поводження" найбільш важливих для організації економічних об'єктів і дозволяючими в зв'язку з цим планувати, контролювати і регулювати роботу численних підрозділів. Аналіз найбільш відомих серед них представлено в (таблиці 3.2.).

Проаналізувавши дані показники, можна зробити висновок, що поки що підприємство "Укрпрофтур" працює економічно не зовсім ефективно, і в 2018 р. по зрівнянню з минулим роком показники хоч і збільшилися, але за рахунок підвищення ціни на послугу, що говорить про не досить стабільне та ефективне управління підприємством.

З метою кількісного визначення економічної ефективності управління можна скористатися наступними розрахунками:

$$E = \frac{P_k}{B}, \text{ де} \quad (3.1.)$$

E – ефективність управління, P_к – кінцевий результат, отриманий організацією (чистий прибуток), B – витрати.

Таблиця 3.2.

Співвідношення нормативних та фактичних показників ефективності діяльності турфірми “Укрпрофтур” за 2018 р.

Нормативні показники	Фактичне значення
Рентабельність	Низька – 2.7%
Обсяг продажу	726,2 тис.грн. (табл. 2.8)
Масштаби діяльності фірми	Кількість обслугованих туристів – 277 осіб (табл. 2.6)
Наявність надійних партнерських відношень	Туристичні партнери – 114 (табл. 2.2) Страховою компанією «Згода»
Наявність клієнтської бази (постійна клієнтура)	Розвинена
Приналежність до турасоціацій	Немає
Наявність власної інфраструктури	Немає
Репутація фірми;	Серед незначного кола клієнтів і партнерів - позитивна
Участь у державних програмах	незначна
Плинність кадрів	незначна

Рентабельність діяльності підприємства є невисокою, є тенденція до її подальшого зменшення. З метою підвищення економічної ефективності діяльності підприємства варто зменшувати витрати.

Іншим розповсюдженим показником оцінки ефективності управління є співвідношення загального результату до кількості працівників, що збігається із показником продуктивності праці:

$$E = \frac{ЧД}{\dots}, \quad (3.2.)$$

де $\frac{ЧД}{К}$ – чистий дохід,
К – чисельність працівників турфірми.

$$2017 \text{ рік: } E = \frac{704,0 \text{ тис.грн.}}{9} = 78,2 \text{ тис.грн./люд.}$$

$$2018 \text{ рік: } E = \frac{726,2 \text{ тис.грн.}}{9} = 80,7 \text{ тис.грн./люд.}$$

Даний показник у 2017 році збільшився на 3 %. Заробітна плата хоч і підвищується на підприємстві, але вона не висока і це не є витрати, які потрібно економити.

З метою підвищення ефективності діяльності варто шукати внутрішні резерви її підвищення.

Складання зазначених переліків, моніторинг відповідної інформації, системний аналіз усіх факторів і тенденцій, розроблення на основі аналізу проектів адекватних стратегічних рішень у конкретні позиції стратегії організації – усе це має міститися в управлінській системі професійної діяльності даної туристичної фірми та дозволяє запровадити алгоритм процесу формулювання цілей, що зображений на рис. 2.1.

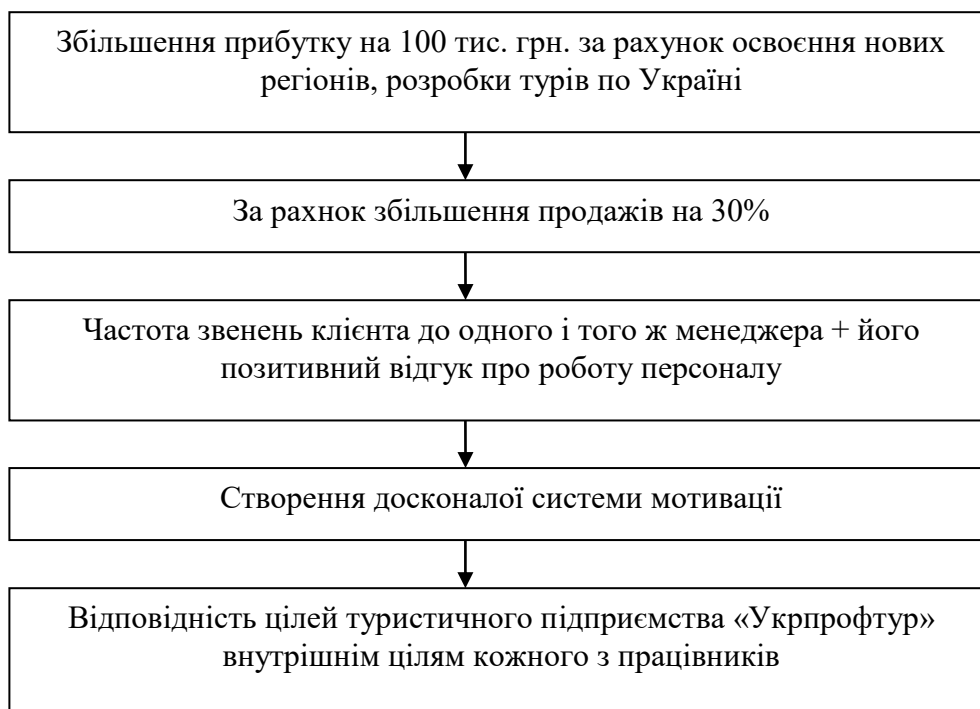


Рис. 3.1. Формулювання цілей за допомогою технології SMART-управління

Дана технологія заснована на тому, що на кожне питання має бути чітка, логічна відповідь, а кожна ціль повинна підлягати запитанню. Якщо питання до цілі підібрати неможливо, то така ціль не є життєво необхідною, тому від неї варто відмовитися.

SMART-технологія є невід'ємним елементом тайм-менеджменту, що вже давно використовується на Заході. Це так зване мистецтво управління часом, яке дозволяє чітко розпланувати робочі години та досягти при цьому високих результатів. Оскільки персонал даного туристичного підприємства цінує час, то застосування списку задач, визначення пріоритетів та управління цілями те, що потрібно для підвищення ефективності процесу управління на даному підприємстві. Крім того, окремим напрямком стратегічного управління є впровадження інноваційних технологій.

Методи менеджменту, що застосовуються в туристичному підприємстві «Укрпрофтур» є досить різноманітними, проте, варто приділити значну увагу та

удосконалити саме мотиваційний механізм. Це дало б змогу підвищити продуктивність праці, що до речі теж суттєво знизилась за останній період (2018 р.). Тому, пропонуємо вжити наступні заходи по удосконаленню стимулювання праці:

- вручення символічних подарунків в святкові дні (включаючи День туризму);
- грошове стимулювання за знання іноземних мов;
- привселюдне вручення грамот за проявлену ініціативу, сумлінну працю;
- преміальне заохочення;
- похвала співробітника тет-а-тет керівником туристичної організації.

Ще однією пропозицією для вдосконалення стратегії управління даним туристичним підприємством може стати система знижок для постійних клієнтів. Щось на зразок “клубної картки”. Її учасники матимуть право на знижку до 10% на купівлю будь-якого туристичного продукту.

Для вдосконалення та покращення сильних сторін та зниження впливу слабким необхідним є виконання завдань, які підприємство має можливість запровадити у свою діяльність: покращення професіоналізму та підвищення кваліфікації працівників, розширити діяльність та розробити нові туристичні продукти, диверсифікувати діяльність, проведення постійного моніторингу ринку для вивчення попиту споживачів та його задоволення.

Туристичний ринок динамічно розвивається і, якщо туристичне підприємство «Укрпрофтур» не буде дбати про свій подальший розвиток, воно може поступитися своїм положенням більш мобільному підприємству.

3.2. Розроблення плану діяльності туристичного підприємства «Укрпрофтур» в контексті реалізації стратегії спорідненої диверсифікації

Дослідження показали в основному туристичні напрямки, що пропонує туристичне підприємство «Укрпрофтур», стосуються закордону. В сучасних умовах

є необхідність диверсифікації географії подорожей та орієнтуватись на нові напрями та види туризму,

Значний ризик концентрації в одному виді бізнесу (для «Укрпрофтур» - це масовий оздоровчий туризм до Єгипту, Туреччини і Тайланду і незначна частка – автобусні тури по Україні) є наслідком того, що є вірогідність банкрутства одного напрямку, що може негативно вплинути на діяльність усього підприємства. Тому керівництву підприємства «Укрпрофтур» необхідно замислитись над здійсненням розширення бізнесу, зокрема його диверсифікації. Причинами диверсифікації можуть стати насичення ринку, загальне зменшення попиту, конкуренція і т.д.

Стратегія диверсифікації необхідна підприємству «Укрпрофтур» оскільки існує спад деяких ринків, на яких воно працює – подорожі до Єгипту; певна насиченість ринків – Туреччина. Іншою причиною є те, що підприємство має наявність ресурсів та кваліфікованого персоналу, що дозволяють отримати синергетичний ефект між засвоєними та перспективними напрямками діяльності; може використати можливості виходу на міжнародні ринки; сприятиме створенню довгострокових конкурентних переваг на основі перспективної кооперації з іншими підприємствами (транспортними, готельними і т.д.). Стратегія диверсифікації необхідна підприємству ТОВ «Укрпрофтур», також тому, що у нього досить багато конкурентів і потрібно займатися ще яким-небудь дохідним бізнесом, щоб збільшувати прибуток. Вихід на ринок, наприклад, круїзного туризму буде додатковим джерелом доходу. В умовах динамічного ринку компанія може поліпшити свою роботу і створити основу для побудови більш міцної ринкової позиції, т.к. підприємство молоде і прагне до зростання, воно має великі шанси захопити свою частку ринку. Час диверсифікації є функцією конкурентної позиції підприємства.

Стратегія диверсифікації необхідна підприємству «Укрпрофтур», необхідна також тому, що підприємницький ризик буде «розпорошено» по різних напрямках діяльності:

- оздоровчі виїзні тури до Туреччини, Єгипту, Тайланду та до інших destinations;
- пізнавальні автобусні тури по Україні для внутрішніх і закордонних туристів;
- продаж авіаквитків;
- бронювання готелів;
- інформаційні послуги;
- круїзні тури.

Стратегія диверсифікації може надати туристичному підприємству «Укрпрофтур» меншої залежності від одного виду бізнесу. На користь проведення стратегії спорідненої диверсифікації свідчить і те, що фінансовий ризик розподілиться найкращим способом, тому що інвестиції підприємства можуть бути розподілені між різноманітними і абсолютно різними видами бізнесу.

Споріднена (пов'язана, синергічна) диверсифікація забезпечує стратегічну відповідність між існуючим і новим бізнесом підприємства. Прикладами спорідненої диверсифікації для туристичного підприємства «Укрпрофтур» можуть бути:

- входження в галузь, у якій збутові можливості і рекламна діяльність можуть використовуватися сумісно — туристичне підприємство, що спеціалізується на автобусних турах починає виробляти круїзні тури;
- використання споріднених технологій — туристичне підприємство, що спеціалізується на автобусних пізнавальних турах починає виробляти автобусні події тури;
- передача ноу-хау і досвіду з одного різновиду діяльності в інший — туристичне підприємство, що спеціалізується на внутрішніх автобусних турах — розробляє автобусні тури до країн Європи;
- купівля підприємства у нових галузях для підтримки основного різновиду діяльності — придбання готельного підприємства.

Оскільки стратегія спорідненої диверсифікації полягає у використанні хоча б одного з наявних факторів виробництва: технології, постачальників, сировини або матеріалів, схожих методів і know-how з управління, маркетингу, використання

персоналу; каналів розподілу та збуту, орієнтованих на тих самих споживачів, для розширення можливостей вдоволення потреб споживачів, тому пропонується щодо спільної технології – розробка і пропозиція на ринку турів, що мають спільну технологію виробництва і реалізації – оздоровчі тури на курорти Туреччини, Єгипту, Тайланду, на які підприємство не пропонувало турів Кушадаси, Мугла (Туреччина), Краби, Хуа Хін (Тайланд), а також на курорти, що є подібними до даних напрямів – ОАЕ, Кіпр, В'єтнам, Індія, Шрі Ланка. Щодо пропозицій для «подібних споживачів», то пропонуються круїзні тури, тури із іншою метою (пізнавальні, релігійні, подієві та ін.).

Споріднена диверсифікація поділяється на концентричну та горизонтальну. Концентрична (вертикальна) диверсифікація полягає в тому, що підприємство «Укрпрофтур» може розпочати виробляти нові продукти, які в технологічному та/або маркетинговому аспектах пов'язані з продуктами, що вже існують у підприємства. Наприклад, розробка розширених пропозицій турів: поряд із оздоровчими турами до Тайланду, Туреччини, Єгипту, можна запропонувати пізнавальні, подієві, релігійні тури до цих країн. Це є прикладом спорідненої концентричної диверсифікації, і джерелом синергічного ефекту в даному разі є збут і маркетинг.

Горизонтальна диверсифікація передбачає виробництво підприємством нових продуктів, які технологічно можуть бути не пов'язані з уже існуючими у підприємства продуктами, але призначені для вже існуючих у підприємства споживачів. Приклад застосування стратегії горизонтальної диверсифікації може бути пропозиція для тих же споживачів ТОВ «Укрпрофтур» нових турів: для споживачів автобусних пізнавальних турів — пропозиція круїзних турів.

Розроблення стратегічного плану туристичного підприємства «Укрпрофтур» в контексті спорідненої диверсифікації включає наступні етапи:

1. Формування цілей довгострокового розвитку підприємства та їх поділ до комплексу завдань.

2. Обґрунтування концепції довгострокового розвитку підприємства в контексті спорідненої диверсифікації, що забезпечує досягнення поставленої мети.

3. Визначення довгострокових прогнозів розвитку підприємства при різних варіантах зміни зовнішнього середовища і можливостей зміни внутрішнього потенціалу, умов, механізмів та принципів розвитку, вирішення яких дасть змогу більш точно встановити його стратегію.

4. Обґрунтування напрямів і показників стратегічного плану розвитку підприємства.

Отже, складовими стратегії спорідненої диверсифікації для туристичного підприємства «Укрпрофтур» пропонується: стратегічні цілі: протягом 3 років:

1. Збільшити обсяг обслугованих споживачів на 60,0%

2. Підвищити рентабельність підприємства до 15,0%

Для цього варто здійснити: впровадження стратегічного мислення працівників, здійснити дослідження поточної ситуації на ринку і прогнозування його розвитку, розробку нового туру, ефективну рекламну кампанію, оптимізацію витрат, розвиток персоналу, залучення ще одного працівника та ін.

Відповідальним етапом розроблення і реалізації стратегії спорідненої диверсифікації туристичного підприємства «Укрпрофтур» є врахування методики розробки туру, що передбачає:

I. Передпроектний етап:

- моніторинг ринку, оцінку конкурентоспроможності туристичного підприємства;
- вибір ринкової стратегії та тактики виходу на туристичний ринок;
- оцінка обраного ринкового сегменту;
- попереднє визначення параметрів туру.

II. Проектування туру включає:

- власне розробка схеми туру;

- організаційно-технічні заходи (заклучення угод з готелями, транспортними екскурсійними підприємствами, музеями тощо);
- визначення економічних параметрів турпродукту (калькуляція туру, визначення ціни).

III. Ринковий етап :

- етап просування туру на ринок, пошук споживачів і реалізація;
- етап організації подорожі;
- етап після здійснення подорожі (удосконалення туру та його окремих складових).

3.3. Оцінка ефективності заходів туристичного підприємства «Укрпрофтур» по розробці портфелю туристичних продуктів

Основними напрямками діяльності туристичного підприємства «Укрпрофтур» є масовий туризм, зокрема оздоровчі виїзні тури до Єгипту, Туреччини і Тайланду, а також новий напрям діяльності – автобусні пізнавальні тури для внутрішніх та іноземних туристів. В рамках стратегії спорідненої диверсифікації пропонується здійснити вихід на ринок внутрішніх турів та круїзного туризму для внутрішніх і іноземних туристів. Зокрема об'єднаємо два тури (автобусний і круїзний) в одну велику назву «Дніпровські кручі».

Автобусна екскурсія «Дніпровські кручі» за маршрутом Київ-Трипілля-Витачів-Ржищів-Київ представлена на рис. 3.2.

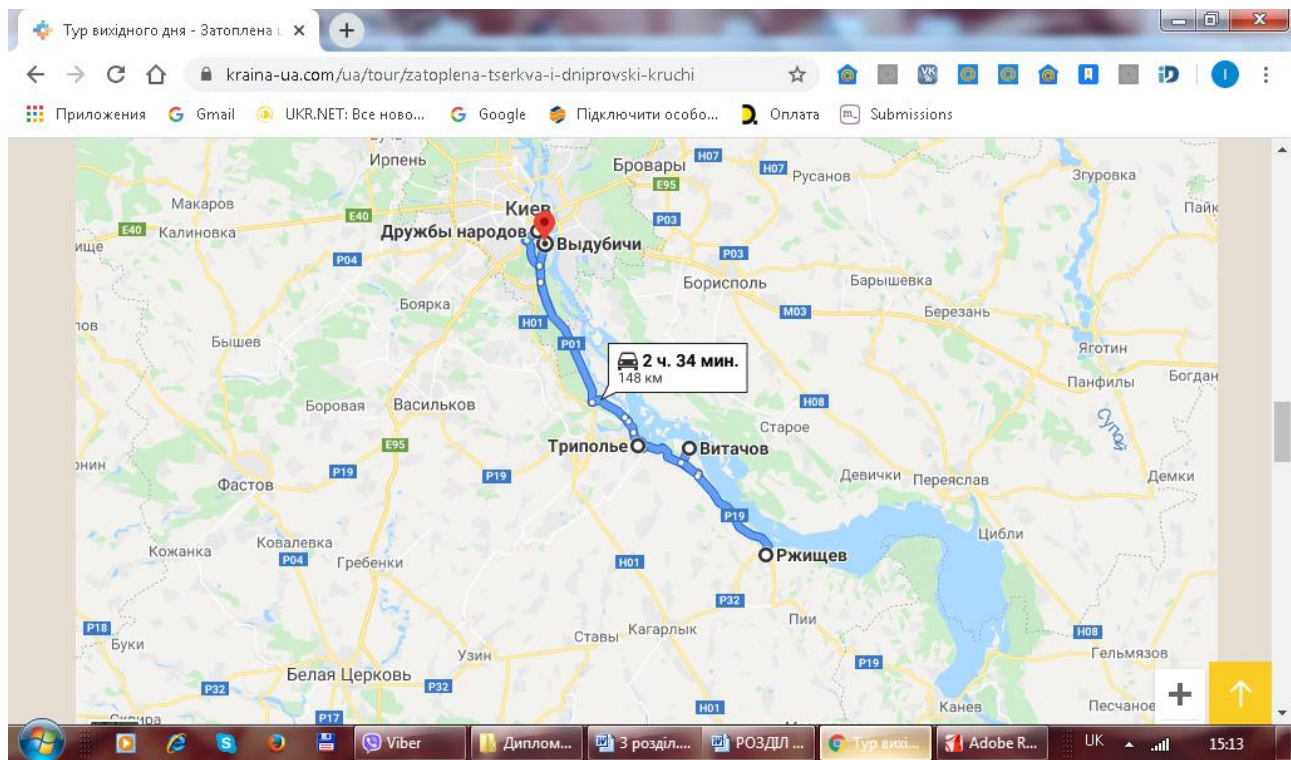


Рис. 3.2. Маршрут автобусної екскурсії «Дніпровські кручі» (Київ-Трипілля-Витачів-Ржищев-Київ)

Переїзд в Трипілля, яке дало назву одній з найдавніших цивілізацій світу. Тут, піднявшись на Дівич-гору, можна побачите неймовірної краси долину трьох річок, яка ідеально підходить для розквіту і життя цивілізації.

Прибуття в мальовничий Витачів, до місця, що відоме як Княжий Шпиль. З висоти дніпровських круч відкриється неймовірний вид на Дніпро з десятками островів, а екскурсія розповість про давньоруське місто-порт. Час на невеликий відпочинок, фотографування, відвідування церкви, реконструкція якої велася за малюнками Тараса Шевченка.

Переїзд у Ржищів.

Далі очікує найяскравіша частина екскурсії - водна прогулянка на невеликих моторних човнах до Затопленої церкви і Лисої гори. За бажанням можливе купання в Дніпрі на острові чи на міському пляжі. При будівництві Канівського водосховища село Гусинці пішло під воду і припинило своє існування. Все, що залишилося -

це Преображенська "затоплена" церква, яка стоїть на підвищенні серед води. Зараз церква відреставрована, до неї намили пісок і спорудили міст.

Повернення у Ржищів на обід-пікнік: , де запропонують дніпровську юшку та смаженого карася. Після обіду відвідування джерел живої та мертвої води - так що не забудьте взяти з собою тару:)

Повернення до Києва о 20:00 до станції метро "Видубичі."

Вартість екскурсії складає від 750 грн.

В Україні також круїзний туризм є перспективним. За оцінками туроператорів, за останні п'ять років зацікавленість до круїзів по Дніпру та Чорному морі виросла приблизно на 75%. Причому найбільші «конкуренти» вітчизняних туристів за місце на палубі - іноземці, які набагато раніше оцінили всі принади такого відпочинку та ознайомлення з місцевим колоритом. Власне, ажіотаж навколо річкових або комбінованих круїзів відповідає світовій тенденції - за останнє десятиріччя втричі підвищився попит на річкові та морські круїзні послуги і на 100% збільшилася кількість круїзних рейсів як таких.

Є два напрями в розвитку круїзного туризму в басейні Чорного моря. Перше - це відродження круїзного судноплавства, орієнтованого на внутрішній національний ринок причорноморських країн або ринок пострадянського простору, тобто російськомовних туристів. Друге - залучення в причорноморські порти іноземних туристів і подальше просування чорноморського бренду на світовий круїзний ринок.

Представники чорноморських портів вважають, що найпривабливішим сьогодні може бути кільцевий маршрут по Чорному морю з відвідинами портів України, Росії, Грузії, Туреччини, Болгарії і Румунії. Тому, враховуючи вище сказане, можна зробити висновок, що круїзний туризм в Україні, зокрема по Дніпру і Чорному морі - справа вигідна і перспективна.

Круїзний тур «Дніпровські кручі»

Враховуючи значний туристичний потенціал нашої країни та потребу у розробці нових цікавих турів, а також для розширення обсягів діяльності туристичного підприємства «Укрпрофтур» пропонуємо розробку круїзного туру «Дніпровські кручі» за маршрутом: Київ – Канів – Дніпро – Запоріжжя (острів Хортиця) – Київ. Подорож буде відбуватися на 2-х палубному кораблі «Ярослав Мудрий» здійснює круїзи по р. Дніпро. Схема корабля на рис. 3.3.

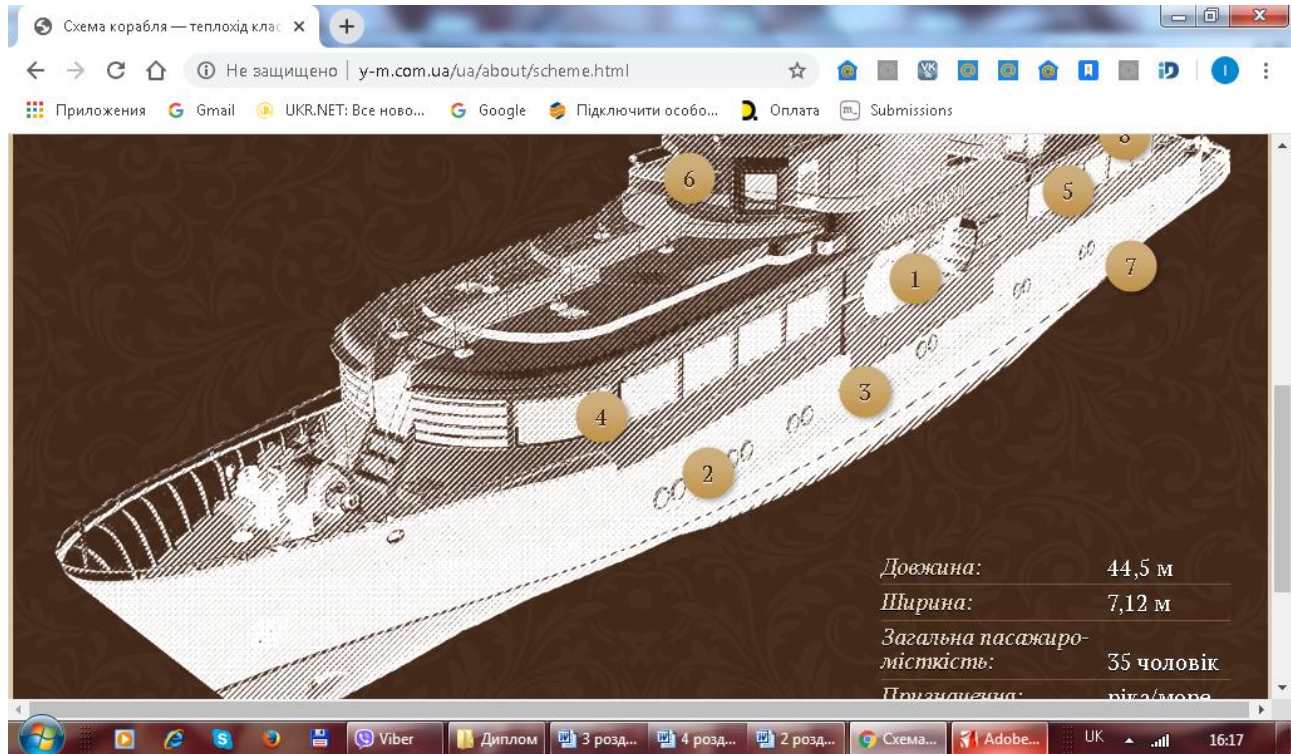


Рис. 3.3.Схема корабля «Ярослав Мудрий»

Таблиця 3.3.

Загальні умови круїзу «Дніпровські кручі»

Показники	Їх характеристика
Строк	7 днів
Кількість туристів в групі	30 осіб
Харчування	Сніданок-вечеря (шведський стіл)
Проживання	одно-, двомісні каюти
Екскурсії	5 екскурсій

Програма круїзного туру «Дніпровські кручі» за маршрутом: Київ – Канів – Дніпропетровськ – Запоріжжя (острів Хортиця) – Київ для туристичного підприємства «Укрпрофтур» представлена в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Програма круїзного туру «Дніпровські кручі»

День	Програма
1-й день	Київ Приїзд до Києва. Оглядова екскурсія по місту, Андріївський узвіз, Золоті Ворота, Подільський квартал, знаменитий Софійський Собор. У другій половині пропонується екскурсія в музей народної архітектури та побуту під відкритим небом «Пирогово». Ввечері туристам пропонується міні-круїз «Вечірній Київ». Під час прогулянки туристи побачать незвичайний вид на підсвічені пам'ятки і вечірній Київ, а також насолодяться запальним фольклорним шоу Посадка на круїзний пароплав. Привітальний коктейль від капітана.
2-й день	На воді Український день – дегустація страв національної кухні та напоїв. Урок української мови.
3-й день	Дніпро Оглядова екскурсія містом. Дніпро вважається «космічною столицею» України. Зелене місто вздовж широкої та могутньої річки Дніпро має чудові набережні, довгі бульвари та просторні парки. Це також потужний центр високотехнологічних галузей, освіти, машинобудування, ракетобудування, металургії та торгівлі. Місто не тільки славиться своїми галузями, але також зеленими пагорбами, глибокою історією та видатними мешканцями. Відвідання найдовшої в Європі набережної
4-й день	Запоріжжя Екскурсія містом з відвіданням музею козацької слави. Земля козаків. У XVI столітті козаки побудували фортецю на острові Хортиця, де жили за своїми власними законами. Під час оглядової екскурсії відвідання Музею козацької слави, огляд дамби «Дніпрогесу», колись найбільшої гідроелектростанції в Європі. Для гостей театралізоване козацьке шоу у виконанні справжніх козаків-акторів. Відправлення теплохода о 17:00.
5-й день	На воді туристи насолоджуються красою річкових пейзажів або беруть участь в одному із заходів на борту. Розважальний день
6-й день	Вранці зустріч з одним з найстаріших міст в Україні. Канів нерозривно пов'язаний з Тарасом Шевченком, великим українським поетом і художником. Туристи відвідають Тарасову Гору, з якої відкривається надзвичайний вид на Дніпро, а також музей і могилу великого поета. Відхід теплохода о 12:00.
7-й день	Вже о 21:00 пришвартування в порту Київ і туристам пропонується міні-круїз «Вечірній Київ». Під час прогулянки туристи побачать незвичайний вид на підсвічені пам'ятки і вечірній Київ, а також насолодяться запальним фольклорним шоу. Київ

Джерело: власні дослідження

Ціни круїзу представлено в табл. 3.5

Таблиця 3.5

**Ціни круїзу по маршруту Київ – Канів – Дніпропетровськ – Запоріжжя
(острів Хортиця) – Київ
на 2018 р.**

Дати	Маршрут	Ціна
09.06 – 20.09	Київ – Канів – Дніпропетровськ – Запоріжжя (острів Хортиця) – Київ	від 12 500 грн

Джерело: розраховано на основі [58]

Припускаємо, що основний контингент туристів – німці (80%) та українці (20%).

Розрахунок доходності круїзного туру «Київ – Канів – Дніпропетровськ – Запоріжжя (острів Хортиця) – Київ» включає розрахунок вартості туру. Розрахунок проводиться на тури для групи з 35 чоловік (припустимо, що тур проданий на 80%, вмістимість корабля 35 пас.).

Отже, за приблизним розрахунком бачимо, що ціна ваучеру з ПДВ на дорослого становить 10 500 грн.

Постійні витрати підприємства на сезон, що відображається у вартості туристичного продукту складають:

- 1) накладні витрати підприємства 15000 грн;
- 2) рекламні послуги – орієнтовно приймаємо вартість реклами на сезон 10000 грн;
- 3) заробітна плата працівників (офіціантів, аніматорів), аренда корабля у компанії «Ярослав Мудрий». Всього: 848400 грн.

Передбачимо, що за сезон, туристичне підприємство здійснить організацію таких турів для 160 туристів. Отже, постійні витрати на один турпакет:

$$P_v = \frac{848400}{160} = 5300 \text{ грн.}$$

Розрахуємо загальні витрати на 1 турпакет:

$$Z_{\text{г}}^1 = 10500 \cdot 1 + 5300 = 15800 \text{ грн};$$

Середня ціна одного турпакета з націнкою та податком становить 520 євро або 15800 грн.

Знайдемо точку беззбитковості, що покаже, яку кількість договорів необхідно продати, для отримання прибутку, а також для покриття витрат підприємства на даний продукт.

$$T = \frac{848400}{15800 - 10500} = 140 \text{ пас.}$$

Бачимо, що вже на 140-му туристові підприємство «Укрпрофтур» отримує прибуток. Виручка починає перевищувати витрати, а отже проект починає окупатися. І чим більше турпакетів буде куплено, тим більшою буде різниця між витратами на пакет і прибутком. Таким чином, можна вважати доцільним та ефективним впровадження круїзного туру «Київ – Канів – Дніпропетровськ – Запоріжжя (острів Хортиця) – Київ» на 2019 р.

Висновки до розділу 3

1. В третьому розділі кваліфікаційної роботи визначені пропозиції щодо практичного впровадження, розвитку та удосконалення існуючої системи управління туристичним підприємством «Укрпрофтур».

2. Для підвищення ефективності управління туристичного підприємства «Укрпрофтур» необхідна розробка єдиних принципів і підходів до управління, виміру й оцінки розвитку і функціонування організацій в умовах постійних змін і з урахуванням сучасних уявлень про ефективну організацію підприємства. На основі розгляду організації як відкритої системи в дослідженні виділено два напрямки оцінки показників ефективності: оцінка ефективності всіх її підсистем; оцінка ефективності розвитку організації в зовнішньому середовищі.

3. Туристичний ринок динамічно розвивається і, якщо наше підприємство «Укрпрофтур» не буде дбати про свій подальший розвиток, воно може поступитися своїм положенням більш мобільній фірмі.

4. Для ефективного управління підприємством розроблено портфель туристичних продуктів, що популяризують регіон України. Портфель під назвою «Дніпровські кручі» включає екскурсійний тур та круїзний тур на 7 днів.

5. Розрахунки показали, що для туристичного підприємства «Укрпрофтур» розробка даних турів є вигідною, що призведе до максимізації прибутків.

РОЗДІЛ 4

ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ДП «ТУРИСТИЧНИЙ ОПЕРАТОР «УКРПРОФТУР»

4.1. Поточний стан інформаційних технологій туристичного підприємства «Укрпрофтур»

Туризм на сучасному етапі розглядається не тільки як окремий перспективний, прибутковий бізнес, а й як інтегрована сфера послуг, яка динамічно розвивається завдяки сучасним інформаційним технологіям. Нині в туризмі пропонується використовувати досить велику кількість новітніх комп'ютерних технологій для вирішення різноманітних завдань і підвищення якості послуг у цій галузі. Наприклад, глобальні комп'ютерні системи резервування, інтегровані комунікаційні мережі, системи мультимедіа, смарт-картки, інформаційні системи менеджменту та ін. направлені на розвиток ринку туристичних послуг та туристичної інфраструктури, що сприяє розвитку гостинності в різних країнах світу. Зокрема, на сучасному етапі досить складно уявити процес просування (розповсюдження, продаж) туристичних послуг без інформаційних технологій.

Так, у рекламі туристичних послуг найбільшого поширення набула пряма розсилка (direct-mail) туристичної інформації по електронній пошті. В останні роки більшість туристичних підприємств створюють свої власні сайти в Інтернеті. В інших країнах світу вже існують електронні туристичні офіси, наприклад турбюро «експедитора» фірми Microsoft, що дають змогу будь-якому власнику кредитної картки придбати тур, забронювати місце на літак або в готелі, придбати квитки на видовищні заходи і замовити напрокат автомобіль у будь-якій точці Земної кулі. Музеї, міста створюють власні сайти і віртуальні тури, що, з одного боку, сприяє зростанню доступності туристичних об'єктів, а з іншого – сприяє вирішенню низки нагальних проблем. Зокрема, це зменшення навантаження на екологію та

нівелювання сучасних ризиків фінансової кризи 2008 р., на соціально-економічне становище окремих країн світу.

На сучасному етапі більше 80% усіх продажів турпродукту реалізуються через електронну комерцію і використовують комп'ютерні системи резервування CRS (Computer reservations system), які створили передумови для розвитку глобальних систем бронювання. Це дало змогу підвищити якість сервісних послуг за рахунок зменшення часу обслуговування клієнтів, збільшення обсягів та різноманітності пропонованих послуг тощо, а також з'явилася можливість забезпечення оптимізації завантаження авіалайнерів, реалізації стратегії гнучкого ціноутворення, застосування нових управлінських методів тощо.

Висока надійність та зручність цих систем резервування сприяли їх швидкому і широкому поширенню. Нині до глобальних належать чотири основні системи бронювання: Amadeus, Galileo, Sabre та Worldspan. Разом ці системи (не випадково їх називають «золотою четвіркою») нараховують приблизно 500 000 терміналів, установлених у готелях по всьому світу, що становить близько 90% ринку. 10% займають регіональні системи резервування та системи, які знаходяться у стадії злиття з однією з вищеперерахованих. Кожна GDS хоча і є глобальною, має свій арсенал розповсюдження. Для Amadeus та Galileo – це передусім Європа, для Sabre та Worldspan – Америка.

У мережі Інтернет найбільш популярні бронювання:

1) авіаквитків, що дає туристу змогу визначати не тільки початковий і кінцевий пункт авіаперельоту та його дату, вибирати авіаперевізника, але й повністю планувати подорожі;

2) готелів, що дає туристу змогу отримати не тільки опис у цілому, але і його послуг та тарифів на них;

3) автомобілів, що є одним із найбільш популярних напрямів бронювання через Інтернет, яке в Україні є малорозвиненим;

4) турів, які можливо забронювати через Мережу. Причому останнім часом клієнти мають можливість самостійно сформувати тур за своїм смаком напряму через Інтернет.

В Україні нараховують від 3,8 до 10 млн. користувачів Інтернету, що становить від 8% до 22% жителів України. А за даними internetworldstats.com, наприклад, у США користуються глобальною мережею Інтернет 69,6% населення країни, у Німеччині – 61,3%, у Великобританії та Франції – 50,3%, Польщі – 29,9% та в Росії – 16,5%. Загалом 50,9% жителів ЄС користуються Всесвітньою павутиною. Саме тому питання розвитку інформаційних технологій у туризмі дуже актуально для українських туристичних фірм в умовах глобалізації економіки. Доцільно, на нашу думку, систематизувати передусім усі види інформаційних технологій. Зокрема, М.П. Мальська пропонує розділити всі інформаційні системи в туризмі на групи.

1. За технологічно-топологічними ознакою на такі класи:

1.1. системи, створені в середовищі локальних обчислювальних мереж, які забезпечують діяльність підрозділів туристичних фірм, розташованих в одній будівлі, без автоматизації їхньої зовнішньої взаємодії з використанням інформаційних каналів. Мережевий варіант побудови припускає одночасне звернення до центральної бази (чи баз, у тому числі з описом турпродукту) декількох користувачів, які працюють із різних автоматизованих робочих місць. Бази даних розташовуються на центральній, досить могутній, мережевій машині – сервері, доступ користувачів з їхніх автоматизованих робочих місць забезпечується мережевим устаткуванням і мережевою математикою, яка входить до стандартного набору мережевого забезпечення;

1.2. системи, які включають можливості програмних комплексів, описаних у п. 1.1, але додатково до них реалізується модемний зв'язок туроператора в пакетному режимі з відділами реалізації турпродукту чи турагентствами, а в окремих випадках – із постачальниками послуг, розташованими в інших районах (регіонах);

1.3. туроператорські системи, які базуються на використанні чинних чи новостворюваних глобальних телекомунікаційних мереж. У цьому разі основні файли (бази даних) про турпродукт тієї чи іншої фірми розміщуються в інформаційних центрах (вузлах) глобальної мережі, і для всіх користувачів мережі реалізується віддалений доступ до них у режимі он-лайн.

2. За функціональною ознакою:

2.1. основні технологічні системи, які забезпечують виконання замовлень клієнтів. У цих системах оператор діє за рахунок доступу до головних комп'ютерних систем резервування;

2.2. допоміжні системи, які автоматизують службові функції турфірм із формування документів: рахунків, ваучерів, квитків і путівників, а також взаєморозрахунки з головними комп'ютерними і транспортними системами;

2.3. системи управління, які актуалізують дані про діяльність фірм і надають керівникам інформацію, необхідну для ухвалення рішень.

Інформаційні системи в туризмі в умовах жорсткої конкуренції дають змогу забезпечити не тільки їх розвиток, але й надати якісні послуги з урахуванням смаків туристів і їх фінансового стану. Виділення класів та видів інформаційних технологій, що використовуються не тільки в економіці, але й у туризмі, обумовлене потребою визначення саме інноваційних технологій на сучасному етапі і дає змогу розвивати ринок туристичних послуг.

Туристичне підприємство забезпечене інформаційною технікою, що дозволяє підприємству «Укрпрофтур» працювати з туристами в режимі он-лайн, здійснювати процес бронювання і т.д.

Ідеї впровадження проекту «Content Inn» на туристичному підприємстві «Укрпрофтур»

Компанія Amadeus - один з провідних міжнародних постачальників передових рішень в області інформаційних технологій, дистрибуції та електронної комерції для світової індустрії туризму та авіаперевезень. Amadeus займає 1-е місце в світі серед

глобальних дистрибутивних систем за кількістю авіаквитків, оформлених через туристичні агентства (дані на липень 2016).

Content Inn - система бронювання від Amadeus, в Україні представлена юридичною особою «Контент Україна». Кількість користувачів Content Inn в світі вже перевищила 4 000 агентств. Серед них бізнес-тревел-компанії (ТМС), агентства індивідуального відпочинку, онлайн-агентства (ОТА), туристичні портали.

До бронювання системи пропонуються:

- авіаквитки – Амадеус;
- готелі - понад 300 тис. В більш ніж 200 країнах світу. Основні постачальники: Hotelbeds, Kuoni, Transhotel, Travco, Academservice, Tourico, DOTW і ін., є прямий доступ до ресурсів готельних мереж - Best Western, Intercontinental, ACCOR, HN, Holiday In і ін.
- трансфери - по всьому світу;
- залізничні квитки по Україні в Amadeus Rail Ukraine, розробленому за підтримки міністерства транспорту.

Платформа Amadeus Content Inn повністю інтегрована в центральні продукти Amadeus, гарантуючи високий сервіс та надійність.

Використовується платформа Amadeus Content Inn Web Services для створення унікального сервісу бронювання безпосередньо на сайті підприємства. Web Services створений на основі архітектури відкритих систем і формату XML, надає доступ до всього контенту Content Inn і дає можливість використання найновіших технологій при розробці власних проектів.

Також Для зміцнення бренду агентства є можливість створити свій шаблон ваучера з логотипом компанії (зразок ваучера зображено на рис. 4.1.).

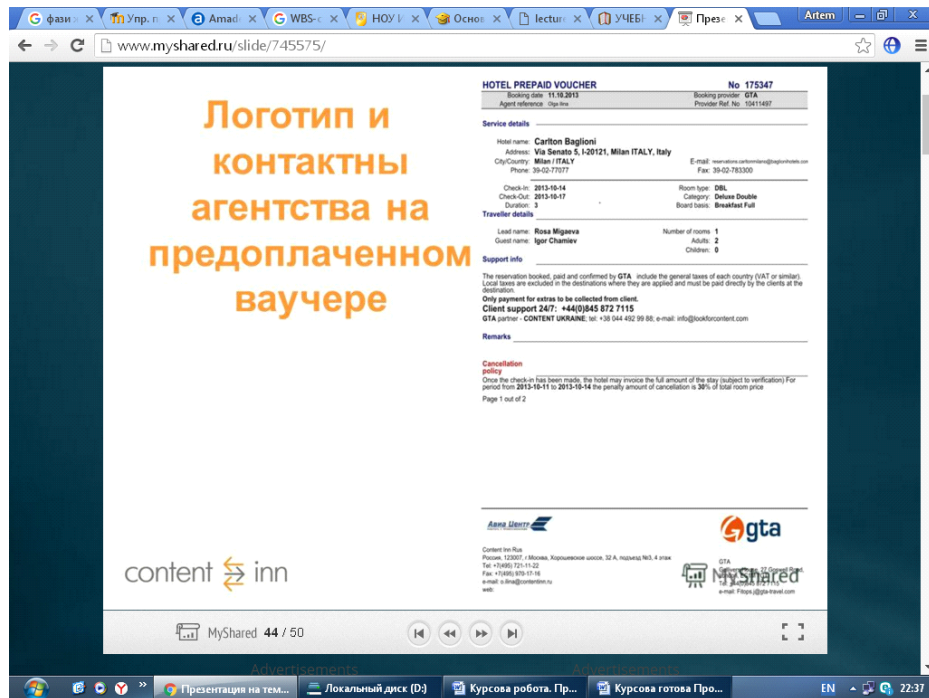


Рис. 4.1. Зразок ваучера

В системі простий і зрозумілий графічний інтерфейс, миттєве підтвердження, вигідні нетто-тарифи - без необхідності вкладення окремих договорів з кожним з постачальників.

Ключовими перевагами є:

- кращі пропозиції 285 000 готелів по всьому світу від 26 провайдерів готельних послуг і провідних готельних мереж;
- наявність найкращих тарифів від постачальників;
- єдиний контракт;
- відсутність плати за використання системи;
- вибір форми оплати клієнтом і випуск ваучерів;
- детальний опис та фотографії готелів, інтерактивні карти місцевості;
- можливість бронювання додаткових послуг;
- простота і зручність роботи, які не потребують спеціальних знань;
- простий інтуїтивний графічний інтерфейс;
- формування звітів про продажі;

- інтеграція з бухгалтерськими програмами;
- наявність модуля онлайн бронювання готелів;
- можливість розвитку мережі субагентів;
- унікальна пропозиція від взаємодоповнюючих консолідаторів;
- компетентна підтримка користувачів і постійне оновлення контенту;
- підвищення якості обслуговування пасажирів.

Підтримка користувачів здійснюється висококваліфікованими фахівцями української служби підтримки Amadeus HelpDesk. Вони забезпечують швидке і зручне вирішення питань будь-якого характеру - функціональних, технічних і комерційних - в єдиному вікні On-line Helpdesk в інтерфейсі Content Inn.

Отже, характеристика системи Content Inn має:

- веб-базований графічний інтерфейс;
- інтуїтивний і простий у використанні екран пошуку;
- інтерактивні карти і опису готелів, можливість використання кодів IATA і ін .;
- відображення найкращою вартості з усіх запропонованих варіантів;
- вбудовані модулі звітності та формування рахунків;
- експорт даних в форматах XML і Excel;
- повністю інтегрований з Amadeus Selling Platform;
- унікальний партнерський модуль для управління власними і субагентський мережами продажів;
- web services для інтеграції з будь-якими рішеннями електронної комерції;
- анулювання замовлення без фінансових втрат;
- бронювання трансферів;
- Візова підтримка;
- групові запити;
- надійний захист доступу в систему;

- інтеграція в Content Inn найбільшого інформаційного порталу TRIPADVISOR.

Оцінка вартості включає розробку приблизної оцінки вартості ресурсів, необхідних для виконання робіт проекту. Оцінка вартості проекту по суті є оцінкою усіх витрат, необхідних для успішної і повної реалізації проекту.

Таблиця 4.2

Витрати для виконуючої організації проекту «Content Inn»

№	Ресурс		
1	Програма «Content Inn»	833/міс	10 000/рік
2	Встановлення програми	3 000	3 000
3	Загальна вартість	13 000 грн.	

Для створення та втілення проекту використовуються одноразові витрати та постійні витрати. До одноразових витрат належать витрати на встановлення програми, що становлять 3 000 грн., а також самої програми «Content Inn», що становлять 10 000 грн. у рік і у місяць це виходить 833 грн. Але перший рік користування потрібно оплатити відразу за рік.

Також у нас є витрати на заробітну плату працівників проекту (табл. 4.3.)

Таблиця 4.3

Витрати на заробітну плату проекту «Content Inn»

№	Ресурс	Кількість	Вартість
1	Керівник проекту	1	5 000
2	Менеджер	2	5 000
3	Всього:	3	10 000

Отже, витрати на заробітну плату проекту «Content Inn» складають 10 000 гривень, 5 000 отримає керівник проекту та 2 500 отримає менеджер.

Тому загальні витрати, які складають за весь проект становлять 23 000 грн.

4.2. Аналіз Інтернет-контенту туристичного підприємства «Укрпрофтур»

«Укрпрофтур» має свій сайт на якому турист може підібрати найкращий для себе варіант тур (<http://www.ukrprofftur.com.ua/>). Дизайн сайту «Укрпрофтур» є не дуже привабливим та нудним, через низьку кольорову гамму

Туристу доступні інформація про тур, також турист може залишити заявку на бронювання туру. Після підбору туру туристу необхідно вибрати варіант оплати: готівковий розрахунок, безготівковий розрахунок або банківський переказ. Також пропонується звернутися до офісу для оформлення документів, які в призначений день можна буде забрати і відправлятися в подорож. При підборі індивідуального туру відразу ж пропонується готель. Можна перевірити наявність місць в готелях на задану дату, по кожному готелю дані ціни на номери.

Підприємство має власні сторінки в соціальних Інтернет-мережах таких як «Інстаграм», «Телеграм», «Фейсбук» та ін., що підвищує кількість клієнтів. На сторінках постійно оновлюється інформація про тури, також представлені фото та відео матеріал про країни та готелі, найважливішим є те що завдяки таким сторінкам можна з легкістю дізнатися відгуки та побажання клієнтів. Такий варіант розміщення інформації є дуже вигідним, тому що не потребує значних затрат коштів, фото та відео матеріал можуть надавати самі клієнти та відвідувачі а адмініструванням сторінки може займатися лише одна людина.

Туроператор використовує глобальну систему бронювання AMADEUS, що забезпечує бронювання авіаквитків, місць в готелях, автомобілів, круїзів, оформлення страхового поліса, реалізація бронювання залізничних квитків, наземних перевезень. Програма має зручний графічний інтерфейс користувача, так при підборі готелю туристу можуть бути продемонстровані її фотографії, карта місце розташування. При замовленні авіаквитка можливе перегляд карти місць в салоні

літака. При бронюванні готелю доступна карта його місце розташування.

Серед користувачів Інтернету переважають молоді, активні люди, які часто подорожують, але при цьому дуже ретельно підходять до вибору поїздки та туроператора. У їх числі досить багато споживачів last-minute турів, які готові бронювати поїздки на найближчі вильоти за умови істотних цінових і інших переваг - тому Інтернет відмінний інструмент для продажу "гарячих" турів.

Оцінка інтернет-контенту туристичного підприємства «Укрпрофтур» представлена в табл. 4.4.

Отже, оцінивши веб-сайт «Укрпрофтур», бачимо, що з 10 можливих сайт набрав 6,9 балів.

Таблиця 4.4

Оцінка інтернет-контенту туристичного підприємства «Укрпрофтур»

№ з/п	Критерії	Оцінка підприємства за 10-ю шкалою
1	2	3
1.	Дизайн сайту	8
2.	Зміна мови користування на сайті та їхня загальна кількість	8
3.	Форма для зворотнього зв'язку із турфірмою або вікно для онлайн виклику	8
4.	Прив'язаність сайту до соціальних мереж	8
5.	Характеристика турів	8
6.	Галерея	8
7.	Графа зустрічей та заходів	8
8.	Інформація про співпрацю або партнерів	8
9.	Наявність віконця курсу валют	10
10.	Вакансії турфірми	0
11.	Зручність сайту	8
12.	Рівень подання інформації	8
13.	Середнє значення	6,9

Джерело: створено на основі інформаційного ресурсу [39]

Веб-сайт є зручним та наповненим корисною інформацією, але все ж він має багато недоліків. Відсутня інформація про вакансії турфірми. Недоліком є

відсутність на головній сторінці гостьової книги відгуків, клієнти можуть залишити відгук тільки відкривши сторінку певного туру.

Також, варто додати більше інформації саме по кожному туру, аби у відвідувачів залишалося менше питань після перегляду пропозицій онлайн. Для того, аби спростити та пришвидшити процес обрання туру відвідувачами сайту, варто додати додаткові критерії та параметри пошуку.

4.3. Пропозиції щодо покращення використання інформаційних технологій на туристичному підприємстві «Укрпрофтур»

Аналіз сторінок сайту показав, що потенційний клієнт «Укрпрофтур» не має можливості обирати будь-яку країну для подорожі, чи обрати готель, чи взнати про інформацію щодо країни та знижених турів.

Тому для підприємства «Укрпрофтур» можна рекомендувати додаткові модулі. За ціновою категорією та основними можливостями модулів, рекомендовано впровадити туристичні модулі TourClient.

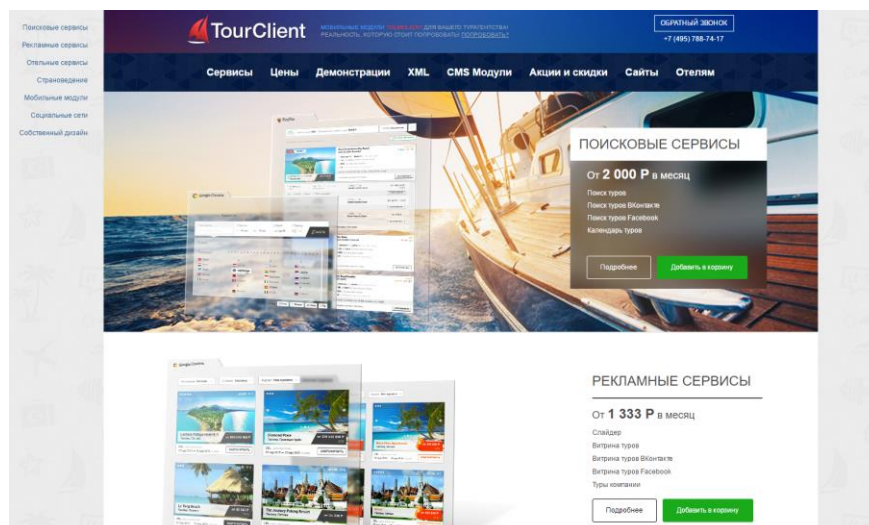


Рис. 4.2. Діалогове вікно модулів TourClient

Основні модулі TourClient наступні:

"Пошук туру" мабуть, найпоширеніший модуль для туристичного агентства. Сьогодні вже вважається обов'язковим атрибутом використання на сайті пошукача по турах. Представляє він з себе пошук і бронювання турів у агентств по базах відомої пошукової системи TOURINDEX. Основна місія для турагента полягає в тому, що клієнт дзвонить в агентство або пише запит по вже конкретному туру, агентові залишається перевірити інформацію і забронювати вибраний тур у туроператора. Основні характеристики модулю:

- обмеження міст вильоту, списку країн;
- обмеження списку туроператорів; (можете за декілька хвилин скласти свій список, туроператорів, пропозиції яких виводитимуться на Вашому сайті)
- знижки/надбавки до вартості турів; (змінювати вартість турів на Вашому сайті, як у велику, так і в меншу сторону по Вашому бажанню)
- виведення знижки в результатах в пошуку турів; (По кожному окремому туроператорові робити різні знижки в результаті пошуку, як показано на прикладі)
- редагування листа підтвердження бронювання; (змінювати інформацію, яка вказана в листі клієнтові, при бронюванні туру у Вас на сайті)
- виведення фільтру с/без авіаквитка в пошуку турів (табл. 4.5).

Таблиця 4.5

Характеристика модулю TourClient "Пошуку турів"

Встановлених модулів	> 600	Пропозицій	> 20 млн
Туроператорів в базі	> 300	Параметрів для редагування модуля	> 5
Напрямів	> 40	Критеріїв пошуку	> 10
Готелів	> 30 700		

Дані функції доступні для всіх модулів, що встановлюються з 1-го квітня n-го року. Для модулів, встановлених раніше слід уточнювати можливість оновлення.

Таблиця 4.6

Тарифні плани модулю TourClient "Пошуку турів"

Установка модуля –1960 (одноразовий платіж)		
Абонентське обслуговування (грн.)		
3 місяці	6 місяців	12 місяців
1805	2747	5174

* у вартість установки і абонентського обслуговування не входить пошукова система TOURINDEX

"Каталог готелів" самий кращий інформаційний модуль, який постійно оновлюється і доповнюється описами, фотографіями, відгуками. Турист самостійно вибирає готель, який йому цікавіший, читає відгуки, дивиться фотографії і звертається в агентство вже з конкретним запитом, що економить час турагента на вибір готелю. Основні характеристики даного модуля представлено в табл.4.7.

Таблиця 4.7

Характеристика модулю TourClient "Каталог готелів"

Кількість встановлених модулів	> 300	Готелів	> 30 000
Готелів з відгуками	> 7 500	Фотографій	> 175 000
Думок професіоналів	> 8700	Відгуків туристів	> 51 000
Описи	> 22 000	Фотографій від туристів	> 26 000

«Каталог готелів з цінами» - окрім опису, відгуків і фото, модуль містить актуальні цінові пропозиції по готелях всіх континентів. За допомогою цього модуля турист сам може відправити заявку безпосередньо з вашого сайту.

Таблиця 4.8

Тарифні плани модулю TourClient "Каталог готелів з цінами"

Установка модуля –1570 (одноразовий платіж)		
Абонентське обслуговування (грн.)		
3 місяці	6 місяців	12 місяців
1413	2276	4160

"Вітрина турів" як правило, ставиться на головну сторінку сайту агентства, оновлюється також компанією-розробником, і виводить кращі ціни по популярних готелях і декількох напрямках від 7 до 21 дня з актуальної дати. Категорії готелів зазвичай представлені від 3 до 5 зірок. З різними типами живлення і розміщення, вказаними в додатковій інформації. Також присутня можливість забронювати (відправити запит) на даний тур безпосередньо туристичному агентству, на сайті якого і встановлений даний модуль.

"Горячі тури" найпривабливіший модуль для туристів, що містить не завжди актуальну, але спокусливу інформацію для туристів. Багато агентів проводять

установку модуля, в рамках рекламного ходу, який непогано працює.

Таблиця 4.9

Тарифні плани модулю TourClient "Горящі тури"

Установка модуля - 1960 грн.(одноразовий платіж)*		
Абонентське обслуговування (грн.)		
3 місяці	6 місяців	12 місяців
785	1413	2700

* у вартість установки і абонентського обслуговування не входить пошукова система TOURINDEX

"Новини туризму" модуль, орієнтований на інформаційну підтримку туристів, є списком новин на туристичну тему, який постійно оновлюється і збирається зі всього Інтернет.

"Мінімальні ціни" модуль, який також затребуваний туристичною аудиторією.

На сьогоднішній день для багатьох туристів при виборі турпродукту вирішальним чинником є ціна. Тому даний модуль має великий плюс. У базі міститься мінімальна ціна на готель з наступними умовами: тривалість 7-14 днів; з датою вильоту +10 від сьогоднішнього дня; актуальні пропозиції; з квитком; тільки DBL.

TOURINDEX - оперативна система пошуку турів. Це сучасний технологічний інструмент, що дозволяє здійснювати оперативний пошук інформації про наявні тури по заданих параметрах і проводити моніторинг цін туроператорів.

Таблиця 4.10

Вартість пошукової системи TOURINDEX

№	Період	Абонентське обслуговування (грн.)
1	квартал	1727
2	пів роки	2355
3	рік	4240

«Фотогалерея по країнах» - спеціальний модуль, що містить фотографії по основних туристичних напрямках. Модуль оновлюється автоматично.

Таблиця 4.11

Тарифні плани модулю TourClient "Мінімальні ціни"

Установка модулів – 1570 грн (одноразовий платіж)		
Абонентське обслуговування (грн.)		
3 міс.	6 міс.	12 міс.
785	1177	1960

*** Якщо сайт, на який встановлюються модулі розроблявся компанією Lightsoft, то абонентське обслуговування не стягується.

У сучасних умовах одним із найефективніших засобів комунікації та реклами стає мережа Інтернет. Інтернет є ідеальним засобом для реклами. Мережа дає можливість із мінімальними витратами поінформувати багатомільйонну цільову аудиторію про послуги фірми [6].

Для обґрунтування економічної ефективності впровадження проекту модулів TourClient на сайт туристичного підприємства «Укрпрофтур», розрахуємо показники ефективності інноваційного проекту (табл. 4.12), якщо від впровадження кількість доход збільшиться на 5% за перший рік та за 2 рік (за дослідженнями розробника комплексу модулів збільшення виручки від 10% до 80% за рік).

Таблиця 4.12

Показники ефективності проекту провадження модулів TourClient на сайт туристичного підприємства «Укрпрофтур»

Найменування показника	Варіанти реалізації проекту		Відхилення	
	1 рік	2 рік	+/-	%
Дохід при збільшенні існуючого на 5-10%, тис.грн	8668,5	9101	432,9	5,0
Додатковий дохід від реалізації туристичних послуг (грошовий потік), тис.грн	2706,62	2841,95	135,33	5,0
Інвестиційні витрати (витрати на впровадження модулів TourClient), тис. грн	7,77	0	-7,77	-100
Ставка дисконтування (при % за депозитами 16%)	1	0,7432	-	-
Дисконтований грошовий потік, тис.грн	2706,62	2112,14	-594,48	-21,96
Чиста теперішня вартість проекту дисконтована, тис.грн	2698,85	2112,14	-586,71	-21,74
Період окупності інвестицій, роки	0,002			
Індекс прибутковості	619,175			

1. Сума інвестицій у проект провадження модулів TourClient на сайт туристичного підприємства «Укрпрофтур» становить 7,77 тис. грн.

2. Дисконтовані грошові потоки розраховуються за формулою:

$$PV = S / (1 + k)^t, \quad (4.1)$$

де, PV – дисконтований грошовий потік; S – щорічний грошовий потік; k – ставка дисконту; t – рік реалізації проекту.

Дисконтовані грошові потоки в результаті реалізації проекту становитимуть за перший і другий роки 5548,57 тис. грн.

3. Чиста теперішня вартість проекту $5548,57 - 7,77 = 4810,99$ тис. грн. Оскільки, $NPV > 0$, інвестиційний проект є вигідним для підприємства-інвестора. За три роки функціонування проекту грошовий потік не лише задовольняє очікування інвестора у відношенні щодо одержання доходу, а й перевищують очікувані доходи.

4. Термін окупності інвестицій. Застосуємо алгоритм розрахунку інвестицій:

$$TO = (t_0 - 1) + \frac{CI - \sum PV_{(t_0-1)}}{PV_{t_0}}, \quad (4.2)$$

де t_0 - номер першого року, у якому досягається умова $\sum PV \geq CI$; CI – сума інвестицій у проект, тис. грн.; PV – дисконтовані грошові потоки, тис. грн.

Отже, для даного прикладу, $TO = (2-1) + ((7,77-4810,99)/4810,99) = 0,002$ роки.

5. Коефіцієнт вигід/витрат дорівнюватиме індексу прибутковості. Даний показник розраховується як відношення дисконтованих вигід до дисконтованих витрат: $4810,99/7,77 = 619,175$. Отже на 1 грн. теперішньої вартості вкладених коштів у проект підприємство отримає 620 грн. теперішньої вартості доходу. Отже, $PI > 0$ і проект є ефективним .

Висновки до розділу 4

У четвертому розділі роботи для обґрунтування основної ідеї проекту провадження модулів TourClient на сайт туристичного оператора «Укрпрофтур»,

проведено аналіз управлінської і фінансової діяльності туристичного підприємства «Укрпрофтур», дана його організаційна характеристика.

Для туристичного підприємства Укрпрофтур рекомендовано впровадити 3 модулі: Пошук турів, Каталог готелів за акційними тарифами. Загальна вартість комплексу модулів коштуватимете 7770 грн. У туристичного підприємства достатньо власних коштів для впровадження програми, тому рекомендується взяти цю суму з нерозподіленого прибутку підприємства, який у 2019 році склав - 24012,26 тис.грн.

Для обґрунтування економічної ефективності впровадження проекту модулів TourClient на сайт туристичного оператора «Укрпрофтур», розраховано показники ефективності інноваційного проекту, якщо від впровадження кількість доход збільшиться на 5% за перший рік та за 2 рік (за дослідженнями розробника комплексу модулів збільшення виручки від 10% до 80% за рік). Дисконтовані грошові потоки в результаті реалізації проекту становитимуть за перший і другий роки 5548,57 тис. грн, що говорить про ефективність проекту.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, розглянувши процес управління з точки зору теорії і практики на туристичному підприємстві, ми прийшли до таких висновків.

Управління підприємством – це постійна й систематична дія на діяльність його структур для забезпечення злагодженої роботи та досягнення кінцевого позитивного результату, це процес планування, організації, мотивації й контролю, необхідний для формулювання та досягнення цілей організації. Саме управління підприємством, будучи продуктом поділу праці, відокремившись у самостійний вид діяльності, організовує, регулює й координує решту видів господарської діяльності підприємства. У цьому полягає його особлива місія.

Особливості управлінської діяльності туристичного підприємства полягають перш за все у специфіці туризму, яка полягає у безпосередньому контакті із клієнтом; роботі із зарубіжними партнерами; високими стандартами обслуговування; насиченості ринку; вимогливості споживачів; високій еластичності попиту; неосяжності туристичного продукту; сезонних коливаннях попиту; залученні до обслуговування туристів великої кількості підприємств (туристичні фірми, готелі, транспортні організації, екскурсійні бюро тощо) та обслуговуючого персоналу.

Туристичний продукт характеризується загальними ознаками послуги: невідривність виробництва і споживання; неосяжність (нематеріальний характер); мінливість якості; неспівпадання місця і часу покупки турпродукту і його споживання; неспроможність до зберігання; туристичний продукт створюється зусиллями багатьох підприємств; оцінка якості туристичного

продукту є суб'єктивною; на якість туристичних послуг можуть мати вплив зовнішні фактори форс-мажорного характеру (погодні умови, міжнародні події)

Виходячи із специфіки сфери туризму і туристичного продукту, варто її врахувати при аналізі та удосконаленні процесу управління. Наприклад, нематеріальний характер послуги означає, що її не можна продемонструвати, побачити, попробувати чи вивчити до моменту отримання. Ця характеристика формує проблеми у менеджера. Він повинен викликати собою довіру у клієнта, вміти добре описати переваги, які отримає клієнт після отримання послуги.

У процесі функціонування туристичного підприємства завжди є присутнім організаційний етап, тобто етап створення реальних умов для досягнення запланованих цілей. Через організаторську діяльність, тобто розподіл і об'єднання задач і компетенції, повинне цілеспрямовано відбуватися управління відносинами на підприємстві.

За результатами проведеного аналізу визначено, що туристичне підприємство «Укрпрофтур» є дочірнім підприємством ПрАТ «Укрпрофтур», найбільшого туристичного об'єднання в Україні та має ліцензію на здійснення туроператорської діяльності.

Штат туристичного підприємства нараховує 8 працівників, організаційна структура підприємства є функціональною з двома рівнями управління, тобто всі працівники підприємства підпорядковуються заступникові директора, який в свою чергу підпорядкований директору підприємства.

Аналіз прибутку туристичної фірми “ Укрпрофтур ” показує, що динаміка цього показника позитивна: у 2017 році отримано 484,6 тис. грн. чистого прибутку, а в 2018 році – 693,5 тис.грн. Всі показники рентабельності у 2018 році зросли в порівнянні з 2017 роком. Але недоліком є висока, порівняно з конкурентами, питома

собівартість послуг. Причиною цього є відсутність ефективного управлінського обліку на фірмі. Вирішенням цієї проблеми може бути впровадження системи «директ-костінг», що дасть можливість удосконалити управління витратами, науково обґрунтувати вартість пакетів. В цілому підприємство характеризує стійка платоспроможність, достатня забезпеченість власними оборотними засобами та ефективне їх використання з господарською доцільністю, чітка організація розрахунків, наявність стійкої фінансової бази.

В практичній частині роботи, використання методу М. Портера показало, що в цілому становище турфірми «Укрпрофтур» на ринку є стабільним. Присутні різноманітні ризики, серед яких основні наступні: можливість появи на ринку нових конкурентів, можливість підвищення ціни постачальників. За результатами проведеного SWOT-аналізу встановлено, що фірма «Укрпрофтур» має ряд сильних сторін і можливостей на відповідному ринку. Підприємству можна запропонувати конкретні стратегії з потенціювання цих сторін і можливостей за умови врахування й обмеження впливу слабких сторін і загроз, що забезпечить фірмі конкурентні переваги. Доповнюючим елементом оцінки конкурентоспроможності – є оцінка фінансово-майнового стану турфірми «Укрпрофтур».

За результатами проведеного SWOT-аналізу встановлюємо, що підприємство «Укрпрофтур» має ряд сильних сторін і можливостей на відповідному ринку. Підприємству можна запропонувати конкретні стратегії з потенціювання цих сторін і можливостей за умови врахування й обмеження впливу слабких сторін і загроз, що забезпечить конкурентні переваги.

В третьому розділі кваліфікаційної роботи визначені пропозиції щодо практичного впровадження, розвитку та удосконалення існуючої системи управління туристичним підприємством «Укрпрофтур».

Для підвищення ефективності управління туристичного підприємства «Укрпрофтур» необхідна розробка єдиних принципів і підходів до управління, виміру й оцінки розвитку і функціонування організацій в умовах постійних змін і з

урахуванням сучасних уявлень про ефективну організацію підприємства. На основі розгляду організації як відкритої системи в дослідженні виділено два напрямки оцінки показників ефективності: оцінка ефективності всіх її підсистем; оцінка ефективності розвитку організації в зовнішньому середовищі.

Туристичний ринок динамічно розвивається і, якщо наше підприємство «Укрпрофтур» не буде дбати про свій подальший розвиток, воно може поступитися своїм положенням більш мобільній фірмі.

Для ефективного управління підприємством розроблено портфель туристичних продуктів, що популяризують регіон України. Портфель під назвою «Дніпровські кручі» включає екскурсійний тур та круїзний тур на 7 днів.

Розрахунки показали, що для туристичного підприємства «Укрпрофтур» розробка даних турів є вигідною, що призведе до максимізації прибутків.

У четвертому розділі роботи для обґрунтування основної ідеї проекту провадження модулів TourClient на сайт туристичного оператора «Укрпрофтур», проведено аналіз управлінської і фінансової діяльності туристичного підприємства «Укрпрофтур», дана його організаційна характеристика.

Для туристичного підприємства Укрпрофтур рекомендовано впровадити 3 модулі: Пошук турів, Каталог готелів за акційними тарифами. Загальна вартість комплексу модулів коштуватимете 7770 грн. У туристичного підприємства достатньо власних коштів для впровадження програми, тому рекомендується взяти цю суму з нерозподіленого прибутку підприємства, який у 2019 році склав - 24012,26 тис.грн.

Для обґрунтування економічної ефективності впровадження проекту модулів TourClient на сайт туристичного оператора «Укрпрофтур», розраховано показники ефективності інноваційного проекту, якщо від впровадження кількість доход збільшиться на 5% за перший рік та за 2 рік (за дослідженнями розробника комплексу модулів збільшення виручки від 10% до 80% за рік). Дисконтовані

грошові потоки в результаті реалізації проекту становитимуть за перший і другий роки 5548,57 тис. грн, що говорить про ефективність проекту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про внесення змін до Закону України «Про туризм» від 18.11.2003.- № 1282-IV: Закон України // Укр. туристичний вісник. – 2004. –№ 2.
2. Бабарицька В. К., Малиновська О. Ю. Менеджмент туризму. Туроперейтинг. Понятійно-термінологічні основи, сервісне забезпечення турпродукту: Навчальний посібник / Бабарицька В. К., Малиновська О. Ю.. — К.: Альтерпрес, 2004. — 288 с.
3. Васирина С. И. Организация и управление гостеприимством: монография / С. И. Васирина. – Симферополь: Таврия, 2012. – 158 с.
4. Василюха Н. В., Індус К. П., Готько Н. М. Концептуальні засади ефективності функціонування ринку туристичних послуг / Василюха Н. В., Індус К. П., Готько Н. М. Науковий вісник Ужгородського університету. 2017. Вип. 1 (49). Т. 2. С. 177–181.
5. Волкогонова, О. Слагаемые стратегического управления / О. Волкогонова // Менеджмент и менеджер. – 2008. – №11-12. – С.7-10.
6. Василенко, В. О. Стратегічне управління підприємством: Навч. посібник / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко; За ред. В.О. Василенка. – 2-ге вид., випр. і доп. – К : Центр навчальної літератури, 2009. – 400с.
7. Вдовенко С.М. Пріоритизація науково-прикладних засобів адміністративного менеджменту з формування конкурентоспроможності у виробничій сфері / С.М. Вдовенко, О.В. Рогова // Науковий вісник Полісся. — 2015. — № 1 (1). — С. 71–76.
8. Герчикова И.Н. Менеджмент : учебник / И.Н. Герчикова. – 4-е изд., перераб. и ISSN 1814-1161.. – К. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 2010. – 512 с
9. Гринько Т.В. Удосконалення управління підприємствами туристичної сфери / Т.В. Гринько // Економіка, фінанси, право. - № 5, 2013. - С. 13-15.

10. Дядечко, Л. П. Економіка туристичного бізнесу : навч. посіб. / Л. П. Дядечко. – К. : ЦУЛ, 2007. – с. 224
11. Дяченко Л. А. Суть та особливості управління підприємствами туристичної сфери / Л. А. Дяченко // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. – 2015. – №1.
12. Заблотовська А.Г. Основні форми охорони історико-культурних туристичних ресурсів / А.Заблотовська // Науковий вісник Чернівецького університету: Зб. наук. праць. Вип.655: Географія. – Чернівці: Чернівецький нац. ун-т, 2013. - с.107-111
13. Іванунік В.О. Атрактивність рекреаційно-туристичних територій/ В.О.Іванунік, В.Г. Явкін. - Чернівці: Чернівецький нац. ун-т, 2012. – с.
14. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: Учебное пособие / Н. И. Кабушкин. – М.: Новое знание, 2009. – 336
15. Кляп М. Сучасні різновиди туризм: [підручник]/ М.Кляп, В.Шандор. - К.: Знання, 2013. – с. 334
16. Кудла, Н. Є. Менеджмент туристичного підприємства : підручник / Н. Є. Кудла. – К. : Знання, 2012. – с. 343
17. Кузик С. П. Географія туризму:[навчальний посібник] / С. П. Кузик. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. - К.: Знання, 2011. – с. 271.
18. Кучеренко В.С. Особливості та сучасні тенденції управління туристичною сферою.- [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <file:///C:/Users/Irina/Downloads/2970-8034-1-SM.pdf>
19. Любіцева О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти)/ О.Любіцева [3-є вид., перероб. та доповн.]. - К.: Альтерпрес, 2002. – с. 436.
20. Мальська М. П. Туристичний бізнес: теорія та практика / М. П. Мальська, В. В. Худо. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 368 с.
21. Михайліченко Г.І. Інноваційний розвиток туризму : монографія / Г.І.Михайліченко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 608 с.

22. Новосад Н.О. Країнознавчі аспекти аналізу туристської привабливості регіонів України / Н.Новосад // Географія та туризм. - 2010. - Вип. 11 (2). - с.149-158.
23. Писаревський І. М. Організація туризму / І. М. Писаревський, С. О. Погасій. – Харків: ХНАМГ, 2008. – 540 с.
24. Пуцентейло, П. Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємства : навч. посіб. / П. Р. Пуцентейло. – К. : ЦУЛ, 2007. – с. 344.
25. Ринки туристичних послуг: стан і тенденції розвитку Монографія. За заг. ред. професора В.Г. Герасименка. - Одеса : Астропринт, 2013. - 335 с.
26. Смаль І.В. Туризм як форма господарського освоєння депресивних регіонів // Географія. Економіка. Екологія. Туризм. - Ніжин.: вид-во НДПУ імені М.Гоголя, 2010. Вип. 4. - с. 106-114
27. Сорока С.П. Регуляторна політика держави у сфері туризму і її реалізація на регіональному рівні / С.П. Сорока // Економіка. Управління. Інновації. - 2010. - №1 (3)
28. Стратегія сталого розвитку Чернігівської області на період до 2020 року // Схвалено розпорядження голови обласної державної адміністрації від 14 травня 2015 року № 216.
29. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу: монографія / [Т.І. Ткаченко, С.В. Мельниченко, М.Г. Бойко та ін.] за аг. ред. А. А. Мазаракі. – К. : КНТЕУ, 2010. – 596 с.
30. Титова О. М. Деякі актуальні питання збереження культурної спадщини України // Праці Центру пам'яткознавства: зб. наук. пр. / [редкол.: О. М. Титова (голов. ред.) та ін.], — К., 2009. — Випуск 16. — с. 318.
31. Туристські дестинації (теорія управління, бренд) : монографія / Т.І. Ткаченко, С.В. Мельниченко, М.Г. Бойко, Г.І. Михайліченко, Н.І. Ведмідь [та ін.] ; за заг. ред. А.А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. – 347 с.
32. Хрущ Н. Концепція розвитку стратегії компанії в сучасному динамічному середовищі // Економіст. - 2010. - №9. - С. 62-65.

33. Устименко Л. Подієвий туризм як історико-культурне явище / Л. Устименко // Культура і мистецтво. - К.: Альманах, 2013. №1. с. 88-92
34. Хмурова, В. В. Менеджмент підприємницької діяльності : навч. посіб. / В. В. Хмурова ; Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. – К. : ЦУЛ, 2013. – с. 286
35. Чорненька, Н. В. Організація туристичної індустрії : навч. посіб. / Н. В. Чорненька. – 3-тє вид., доп. і перероб. – К. : Атіка, 2006. – с. 264
36. Янковець Т. М. Обґрунтування взаємозв'язку стратегічного управління підприємством й інноваційного його розвитку // Проблеми науки. - 2011. - №6. - С.26-32.
37. Drucker P. The Practice of Management / P. Drucker. – New York: Harper, 1994. – 416 p.
38. . Bossidi L. Execution: The Art of Getting Things Done / L. Bossidi, R. Charan. – New York: Crown Business, 2002. – 288 p.
39. Bruch H. Beware the Busy Manager / H. Bruch, S. Ghoshal, Harvard Business Review. – 2002. – February. – pp. 62-69.
40. Simons R. Levers of Organization Design: How Managers Use Accountability Systems for Greater Performance and Commitment / R. Simons. – Boston: HBS Press, 2005. – 290 p.
41. De Frantz M. Tourism marketing and urban politics: cultural planning in a European capital. Tourism Geographies. 2017. Vol. 19. P. 11–23.
42. Iarmolenko S., Kerstetter D. Potential predictors of diaspora tourism for Ukrainian immigrants in the USA. World Leisure Journal. 2015. Vol. 57. P. 221–234.
43. Sinclair-Maragh G., Gursoy D. A Conceptual Model of Residents' Support for Tourism Development in Developing Countries. Tourism Planning & Development. 2016. Vol. 13. P. 11–22.
44. Wilkes K., Reddy M. V. Tourism in the Green Economy. Routledge: Chapman & Hall, Incorporated, 2017. 388 p.

45. Головне управління статистики у Чернігівській області. – Режим доступу: <http://www.chernigivstat.gov.ua/>

46. Департамент культури і туризму, національностей та релігій Чернігівської обласної державної адміністрації. - Режим доступу: <http://www.cult.gov.ua/>

47. Офіційний веб-портал Чернігівської обласної ради. - Режим доступу: <http://www.chernihiv-oblrada.gov.ua/>

48. Офіційний веб-портал Чернігівської міської ради. – Режим доступу: <http://www.chernigiv-rada.gov.ua/>

49. Розвиток сільського зеленого туризму на Чернігівщині. Соколиний хутір. - Режим доступу: <http://hutir.net/index.php/news/media-about-hutir/>.

50. Туризм в Азії. – Режим доступу: <http://megasite.in.ua/113182-aziya.html>

51. Туризм в США. – Режим доступу: <http://www.geograf.com.ua/usa/254-usatur>