

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

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на тему:**  
**«Система сервісного менеджменту туристичного**  
**підприємства»**

Студента 2 курсу, 6м групи,  
освітнього ступеня «магістр»,  
спеціальності 073 «Менеджмент»,  
спеціалізації «Туристичний та  
курортно–рекреаційний  
менеджмент»

Кононенко Олена  
Сергіївна

\_\_\_\_\_

*підпис*

Науковий керівник:  
д.е.н., професор

Ткаченко Тетяна  
Іванівна

\_\_\_\_\_

*підпис*

Гарант освітньої програми:  
д.е.н., професор

Роскладка Наталія  
Олександрівна

\_\_\_\_\_

*підпис*

**Київ 2019**



Консультантами по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	Ткаченко Т.І.	25.01.2019	25.01.2019
Розділ 2	Ткаченко Т.І.	25.01.2019	25.01.2019
Розділ 3	Ткаченко Т.І.	25.01.2019	25.01.2019

6.Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

Вступ

Розділ 1. Теоретичні основи формування системи сервісного менеджменту туристичного підприємства

1.1. Поняття та характеристика системи сервісного менеджменту туристичного підприємства

1.2. Передові практики формування системи сервісного менеджменту туристичного підприємства

Розділ 2. Ефективність функціонування системи сервісного менеджменту туристичної агенції «Join UP», м. Київ

2.1. Характеристика системи сервісного менеджменту туристичного підприємства

2.2. Аналіз бізнес-процесів в системі сервісного менеджменту туристичного підприємства

2.3. Оцінка ефективності бізнес-комунікацій в системі сервісного менеджменту туристичного підприємства

Розділ 3. Вдосконалення системи сервісного менеджменту туристичної агенції «Join UP», м. Київ

3.1. Стратегічні альтернативи вдосконалення системи сервісного менеджменту туристичного підприємства

3.2. Оцінка ефективності реалізації управлінського рішення щодо вдосконалення системи сервісного менеджменту туристичного підприємства

Висновки та рекомендації

Список використаних джерел

Додатки





## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СЕРВІСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Поняття та характеристика системи сервісного менеджменту туристичного підприємства.....	10
1.2. Передові практики формування сервісного менеджменту туристичного підприємства.....	15
Висновки до розділу 1.....	20
РОЗДІЛ 2. ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ СЕРВІСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОГО АГЕНТСТВА «JOIN UP», м. Київ.....	21
2.1. Характеристика системи сервісного менеджменту туристичного підприємства.....	21
2.2. Аналіз бізнес-процесів сервісного менеджменту туристичного підприємства.....	32
2.3. Оцінка ефективності бізнес-комунікації в системі сервісного менеджменту туристичного підприємств.....	37
Висновки до розділу 2.....	43
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СЕРВІСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОГО АГЕНТСТВА «JOIN UP», м. Київ.....	45
3.1. Стратегічні альтернативи вдосконалення системи сервісного менеджменту туристичного агентства Join UP, м. Київ.....	45
3.2. Оцінка ефективності реалізації управлінського рішення щодо вдосконалення системи сервісного менеджменту туристичного підприємства.....	53
Висновки до розділу 3.....	59
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ.....	72

## ВСТУП

**Актуальність дослідження** проблем сервісного менеджменту на підприємствах туристичної галузі пояснюється тим, що важливим фактором високої якості туристичних послуг є створення і підтримка постійного зв'язку зі споживачами, надання різноманітних додаткових сервісів. Такі умови дозволяють забезпечити впровадження прогресивних форм і методів сервісного менеджменту в систему управління бізнес-процесами туристичних підприємств.

Важливими показниками високого рівня сервісу туристичного обслуговування є інформаційно-довідкове обслуговування (наявність консультацій), добре налагоджена довідкова служба, пропаганда і реклама, надання різноманітних додаткових послуг клієнтам. Велике значення мають системи організації адміністративної підтримки та постійного обслуговування.

Важливість теми дослідження пояснюється наявністю тенденції до активізації ринку туристичних послуг України у період з 2017 року. Відновлення ринку після соціально – політичної кризи 2014 – 2015 рр. зумовило збільшення попиту на туристичні продукти, зокрема у 2016 році обсяг наданих туристичних послуг зріс на 15%, у 2017 році – на 23%, у 2018 році – на 28% [50].

Якість сервісу в туристичному бізнесі значною мірою залежить від організації праці співробітників підприємства туристичного бізнесу, процесу надання туристичних послуг, вдалого планування і умілого використання ресурсів. Певне значення мають, звичайно, й економічні показники роботи підприємства: ритмічне виконання плану, режим економії, рентабельність тощо.

**Аналіз наукових публікацій** показав, що дослідженню сервісного менеджменту приділяється багато уваги в працях провідних науковців як Головова Л. С., Гриньов Н. В., Ткаченко Т.І., Мельниченко С. В., Миколишина В., Дяченко Л. А., Горіна Г., Ковальчук С., Гризовська Л.О., Скляр Г.,

Заячківська Г.А., Ковешніков В., Ліфіренко О., Ведмідь Н.І., Стукальськ Н., Мазаракі А.А., Музичка Є. О., Сагалакова Н. О., Тарасюк Г. М. та ін. Однак, подальшого вивчення потребують питання, що стосуються можливих напрямків удосконалення сервісного менеджменту на підприємствах туристичного бізнесу.

**Мета та завдання дослідження.** Мета випускної кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні теоретичних засад та розробки практичних рекомендацій щодо покращення сервісного менеджменту туристичного підприємства.

Основними завданнями, що вирішуються в роботі, є наступні:

- визначити поняття та надати характеристику системи сервісного менеджменту туристичного підприємства;
- надати характеристику елементів системи сервісного менеджменту туристичного підприємства;
- здійснити аналіз бізнес-процесів в системі сервісного менеджменту туристичного підприємства;
- провести оцінку ефективності бізнес-комунікацій в системі сервісного менеджменту туристичного підприємства;
- розробити стратегічні альтернативи вдосконалення системи сервісного менеджменту туристичного агентства «Join UP», м. Київ;
- здійснити оцінку ефективності реалізації управлінського рішення щодо покращення та вдосконалення системи сервісного менеджменту туристичного підприємства.

**Об'єкт та предмет дослідження.** Об'єктом дослідження роботи являється процес формування системи сервісного менеджменту туристичного підприємства.

**Предметом** дослідження виступають теоретичні, методологічні та практичні аспекти процесу формування системи сервісного менеджменту туристичного агентства «Join Up».

**Методи дослідження.** В процесі виконання випускної кваліфікаційної роботи використано загально-наукові та спеціальні методи дослідження.



Загальнонаукові методи базуються на використанні підходів індукції, дедукції, аналізу та синтезу. Практичні методи дослідження включають інструменти експертних оцінок, економіко–статистичні та графічні процедури аналізу.

**Інформаційне забезпечення роботи.** В процесі виконання роботи було використано нормативно – правові акти України, монографії, підручники, періодичні видання та джерела Інтернет. У процесі оцінки практичних аспектів туристичної діяльності використано дані фінансової та управлінської звітності підприємства, а також результати опитування керівництва та персоналу туристичного агентства.

**Наукова новизна** проведеного дослідження полягає у обґрунтуванні систематизації та удосконаленні напрямів системи сервісного обслуговування туристичного агентства.

**Практичне значення проведення дослідження.** Практична значущість полягає у тому, що результати дослідження та розроблені пропозиції можуть бути використані у практичній діяльності досліджуваного підприємства «Join Up», м. Київ під час розробки і вдосконалення моделі системи сервісного менеджменту.

**Апробація результатів дослідження.** За результатами проведеного дослідження підготовлено та опубліковано наукову статтю на тему «Система сервісного менеджменту туристичного підприємства» у Збірнику наукових праць студентів КНТЕУ «Туристичний бізнес: виклики та можливості», 2019 р. (див. додаток А).

**Структура випускної кваліфікаційної роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, восьми підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Загальний обсяг роботи становить 62 сторінки.

## РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СЕРВІСНОГО  
МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА1.1. Поняття та характеристика системи сервісного менеджменту  
туристичного підприємства

З метою визначення змісту поняття «система сервісного менеджменту» звернемося до наукових підходів різних авторів. Узагальнюючи різні підходи до формування поняття «система сервісного менеджменту», можна виділити їх пені позитивні сторони та недоліки (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Підходи до визначення системи сервісного менеджменту

Автори	Зміст поняття	Повнота та чіткість підходу	Універсальність підходу	Специфіка туристичного бізнесу
1	2	3	4	5
Ткаченко Т.І., Мельниченко С.В. [51], Сагалакова Н. [46]	комплекс засобів та інструментів сервісного обслуговування споживачів туристичних послуг підприємства	+	+	-
Головкова Л. С., Гриньов Н. В., Дяченко Л. А. [8]	сукупність послуг, пов'язану зі збутом	-	+	+
Заячківська Г.А. [18], Ковальчук С., Миколишина В. [24]	вид комерційної діяльності, важливий елемент комплексу маркетингу, що передбачає організацію процесів надання туристичних послуг, консультування, їх доставки, а також після продажного обслуговування	+	+	-
Горіна Г. [9], Гризівська Л.О. [10]	сукупність механізмів та видів операційної діяльності, що пов'язана з передпродажним та після продажним обслуговуванням клієнтів	-	+	+
Ковешніков В., Ліфіренко О., Стукальськ Н. [25]	сукупність елементів лише після продажного обслуговування і відносить його не до завдань самого підприємства роздрібної торгівлі, а до безпосереднього виробника товару або ж дистриб'ютора	-	+	-

## Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4	5
Мазаракі А.А, Ведмідь Н.І. [31]	сервісний менеджмент взагалі є складовою асортименту товарів та послуг туристичного підприємства	-	+	-
Музичка Є. О., Петренко В.А. [36]	сервісний менеджмент є елементом системи операційного менеджменту	+	+	-
Скляр Г. [47], Тарасюк Г. М. [52]	механізм організації процесів, пов'язаних з обслуговуванням споживачів туристичного продукту	+	+	-

*Джерело:* складено автором за даними [8, 18, 24, 9, 10, 25, 31, 36, 46, 47, 52]

Так, Головова Л. С., Гриньов Н. В., Дяченко Л. А. [8] визначає поняття «сервісний менеджмент» як сукупність послуг, пов'язану зі збутом. Науковці Мазаракі А.А, Ведмідь Н.І. характеризують сервісний менеджмент як сукупність механізмів та видів операційної діяльності, що пов'язана з обслуговуванням клієнтів підприємства [31].

Горіна Г. [9] та Гризовська Л.О. [10] визначають поняття сервісного менеджменту підприємства як вид комерційної діяльності, важливий елемент комплексу маркетингу, що передбачає організацію процесів надання послуг, консультування, просування. Специфічним підходом до розуміння сервісу є підхід науковців Музички Є. О. та Петренко В.А. [37], які характеризують сервіс як сукупність елементів лише після продажного обслуговування і відносить його не до завдань самого підприємства, а до безпосереднього виробника.

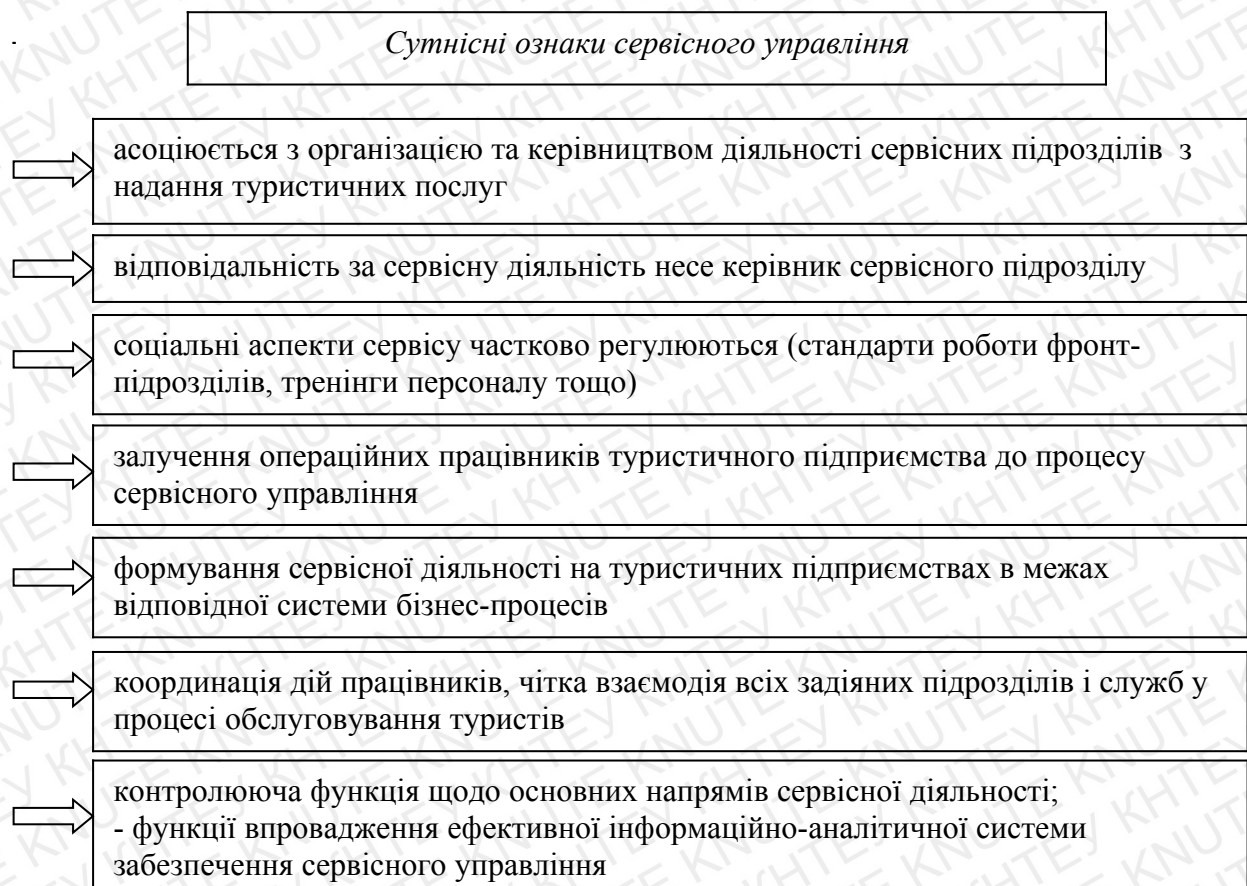
Науковці Заячківська Г.А. [18], Ковальчук С. та Миколишина В. [24] зазначають, що сервісний менеджмент взагалі є складовою асортименту товарів та послуг підприємства.

При цьому, розглядаючи сервісний менеджмент як вид послуги, зазначає що існують поняття виробничого і торгового асортименту. Виробничий асортимент —товари, що виробляються невиробничими та промисловими підприємствами, а також іншими виробниками. Як правило, виробничий асортимент вузький і потребує подальшого підсортування в туризмі — оптових

і роздрібних підприємствах. Асортимент послуг — це номенклатура сервісів, які призначені для надання клієнтам.

Ковешніков В., Ліфіренко О. та Стукальськ Н. [25] поділяють наведений підхід, а також визначає маркетингові особливості виду послуг сервісного менеджменту [6]. Зокрема, вона підкреслює той момент, що сервісні послуги, можуть реалізуватися або з доходністю, або ж з від'ємною маржою (коли сервіс надається безкоштовно). Це забезпечує постійне надання послуг та забезпечення підприємства стабільними доходами.

Підсумовуючи вищесказане, можна узагальнити наступні сутнісні ознаки системи сервісного управління туристичних підприємств (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Сутнісні ознаки сервісного управління на туристичному підприємстві**

*Джерело:* складено автором на основі [6, 24, 44, 45]

За Рега М. [44] та Сагалакова Н. [46] розглядають відмінності сутності понять «управління сервісом» та «сервісний менеджмент», існує два підходи до

сервісної діяльності, перший – функціональний відображається у взаємодії сервісу з іншими видами діяльності на підприємстві. У даному випадку йдеться про термін «управління сервісом» і це не що інше, як управління сервісними підрозділами підприємств [44, 46].

Сервісний менеджмент туристичних підприємств здійснюється на основні низки загальних та специфічних принципів, які наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

### Принципи сервісного менеджменту туристичних підприємств

<i>Принцип</i>	<i>Характеристика</i>
Комплексності, системності	Сервісне управління - це багатогранний процес із сукупності фаз та етапів, при цьому необхідно враховувати фактори зовнішнього середовища і мати відповідні схеми адаптації
Унікальності	Механізм сервісного управління на кожному туристичному підприємстві є унікальним, і до його управління необхідно підходити з унікальним набором управлінських інструментів
Ефективності	Результативність або відносний ефект сервісного процесу визначається за допомогою відношення ефекту (результату) до витрат
Інтерпартнерства	Досягнення максимальної узгодженості власників, управлінського персоналу, співробітників і споживачів туристичних послуг, формування єдиного корпоративного стилю з урахуванням системи сервісних цінностей. Фокусування діяльності туристичного підприємства на індивідуальному підході до споживачів послуг, інтерактивній взаємодії, співробітництві та конфіденційності
Процесності	Структурування, опис та регламентація сервісних процесів на туристичному підприємстві, постійний їх контроль та вдосконалення
Інформаційного контролю	Методична, інструментальна, технологічна та технічна підтримка системи сервісного управління з метою підготовки, реалізації моніторингу, контролю і, якщо необхідно, корегування управлінських рішень з метою досягнення поставлених цілей

*Джерело:* складено автором на основі [10, 18, 31, 44]

Наведені вище ознаки сервісного менеджменту туристичних підприємств дозволяють зробити висновок про те, що система сервісного менеджменту є частиною операційного управління, яка поєднує елементи корпоративної соціальної відповідальності та маркетингу туристичних послуг. Відповідно зміст сервісного управління можна визначити, базуючись на наступних умовах: спрямованість на підвищення якості туристичних послуг, що відіграє ключову

роль при управлінні туристичними компаніями; зорієнтованість на задоволення потреб споживачів та інтересів власників бізнесу; використання принципів координації та мотивації у процесах управління персоналом туристичних підприємств.

Доповнюючи наведені вище погляди, відмітимо, що механізм сервісного управління являє собою систему регулювання взаємозв'язку в двох напрямках: взаємозв'язку суб'єкта сервісного управління з об'єктом, та методів і важелів управління. Тому, схематично взаємозв'язок структури механізму сервісного управління та господарського механізму підприємства туристичного бізнесу наведено на рис. 1.3.



**Рис. 1.3. Взаємозв'язок структури механізму сервісного управління та господарського механізму підприємства туристичного бізнесу**

Джерело: складено автором на основі [44]

Таким чином, враховуючи переваги та недоліки різних наукових підходів, було запропонувати наступне визначення сервісного менеджменту підприємства туристичного бізнесу – це вид операційної діяльності в комплексі системи управління туристичним підприємством, який передбачає організацію

надання туристичних послуг, забезпечення контролю їх якості та економічної ефективності.

Система сервісного менеджменту є складовою частиною операційного управління, яка поєднує елементи корпоративної соціальної відповідальності та маркетингу туристичних послуг. Під сервісним управлінням в сфері туристичного підприємства вони розуміють інтегральний інструмент керування і координації всієї сукупності існуючих інформаційних і фінансових потоків, необхідних для управління сервісними потоками (наданням туристичних послуг) найбільш ефективним способом з точки зору витрат і задоволення запитів споживачів.

Система сервісного менеджменту підприємства туристичного бізнесу містить такі елементи: суб'єкти управління сервісними операціями; мета управління; методи сервісного обслуговування; структура управління підприємством туристичного бізнесу; функції управління сервісними процесами.

## **1.2. Передові практики формування системи сервісного менеджменту туристичного підприємства**

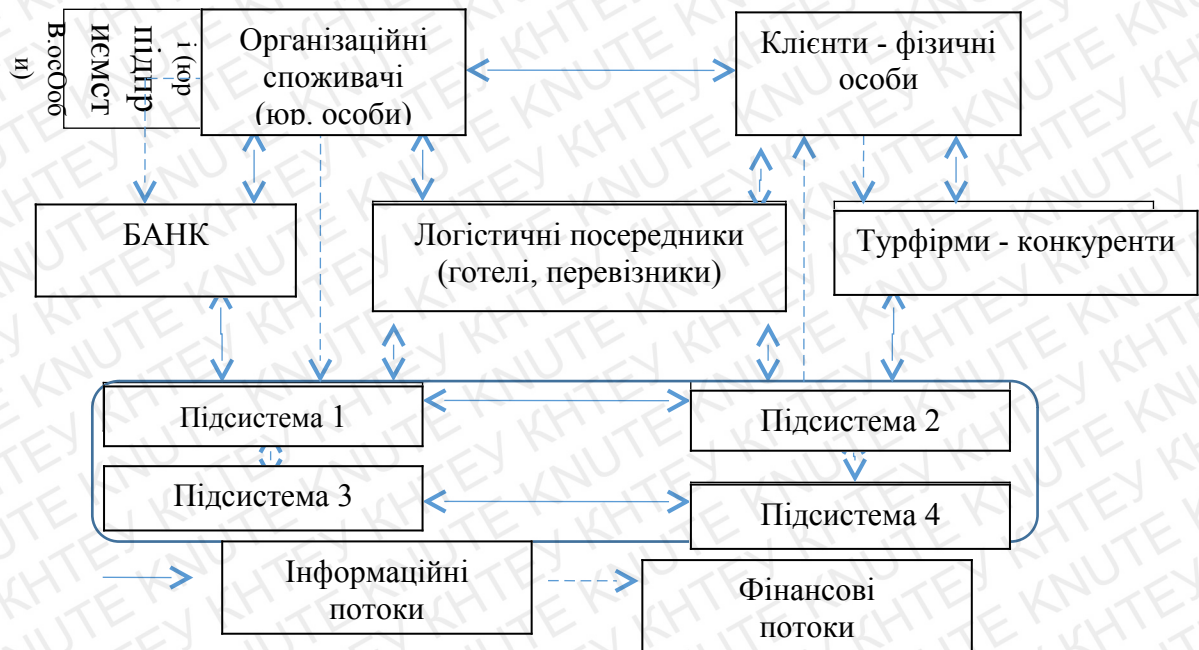
Розглянувши змістовні характеристики сервісного управління, варто охарактеризувати основні передові практики, які використовуються для його впровадження на туристичних підприємствах.

Формування системи сервісного управління на підприємстві туристичного бізнесу передбачає розуміння основних елементів надання туристичних послуг та формування якості обслуговування. З цією метою на практиці використовуються підходи до формування споживчої лояльності.

На практиці досить часто здійснюється емпіричний аналіз взаємовідношень індексу споживчої задоволення (customer satisfaction index CSI) і фінансових показників компаній в галузі туризму (включаючи готелі, ресторани, авіакомпанії). Серед показників, порівняно чутливих до споживчого

задоволення, відзначаються такі: прибутковість, рентабельність активів, рентабельність капіталу, MVA (додана ринкова вартість).

Специфіку практичного досвіду сервісного управління в туризмі глибоко проаналізували Скляр Г. [47] та Тарасюк Г. М. [52]. На рис. 1.4 наведено приклад конфігурації сервісної структури управління, яка є найбільш поширеною в практичній діяльності туристичних підприємств.



**Рис. 1.4. Структура системи сервісного менеджменту туристичного підприємства**

Джерело: складено за даними: [47, 51]

Виходячи з аналізу наведених наукових праць можна зробити певні висновки про те, що сучасна практика сервісного менеджменту в сфері туризму передбачає формування відповідних сервісних структур управління. Архітектура запропонованої системи виконана на основі виділення елементів зовнішнього і внутрішнього середовища, взаємодія яких визначається рухом сукупності логістичних потоків.

Найважливішим елементом зовнішнього середовища є споживачі послуг туристичного підприємства - основне джерело генерування всіх фінансових і значної частини інформаційних потоків в сервісній системі [8, 12].



В сучасних умовах сервісна діяльність туристичного підприємства визначається інформаційною взаємодією чотирьох основних підсистем у внутрішньому середовищі і обумовлена:

- необхідністю створення і підтримки безперервного зв'язку з об'єктами зовнішнього середовища сервісної системи (підсистема № 1);
- необхідністю управління різноманітним інформаційним потоком на всіх етапах сервісної діяльності і стадіях взаємодії споживача та послуги (підсистема № 2);
- потребою оптимізації використання усіх видів внутрішніх ресурсів туристичного підприємства в процесі формування замовлень і виробництва послуг (підсистема № 3);
- необхідністю обробки та інтерпретації результатів діяльності туристичного підприємства (підсистема № 4). Розглянемо представлені підсистеми більш докладно.

Підсистема № 1 відповідає за сервісні канали зв'язку з об'єктами зовнішнього середовища ЦЛС і характеризується безпосередньою взаємодією із споживачами у процесі просування послуг на ринок і формування замовлень.

Підсистема № 2 відповідає за весь комплекс операцій з управління зовнішніми і внутрішніми потоками інформації і об'єднує фахівців, устаткування і процедури для збору, обробки, аналізу, зберігання і розподілу сервісної інформації [14].

Підсистема № 3. У рамках цього елемента сервісної системи здійснюється безпосередній вплив на параметри внутрішніх ресурсів туристичного підприємства - трудові (персонал), управлінські, технічні (об'єкти матеріально-технічної бази), фінансові і часові.

У підсистемі № 4 інтерпретуються дані, що надходять від усіх розглянутих елементів ЦЛС, обробляються і розподіляються у формі звітів для внутрішніх і зовнішніх користувачів.

Дослідження низки наукових джерел в цьому напрямку дало змогу виділити наступні практичні особливості реалізації засад сервісного управління в світовій туристичній індустрії [44, 45, 8, 18, 23, 9, 10, 24, 25, 31, 36, 46, 51]:

- застосування методології ACSI (American Customer Satisfaction Index) для сфери туристичного бізнесу, що базується на використанні принципів формування лояльності у споживачів туристичного продукту (послуги) [23];
- використання методології ACSI в галузі туризму для встановлення ступеня впливу споживчого задоволення на показники туристичного підприємства;
- орієнтації підприємств туристичної галузі на постійне удосконалення стандартів обслуговування;
- визначення соціально-екологічних факторів, що впливають на споживче задоволення в туризмі.

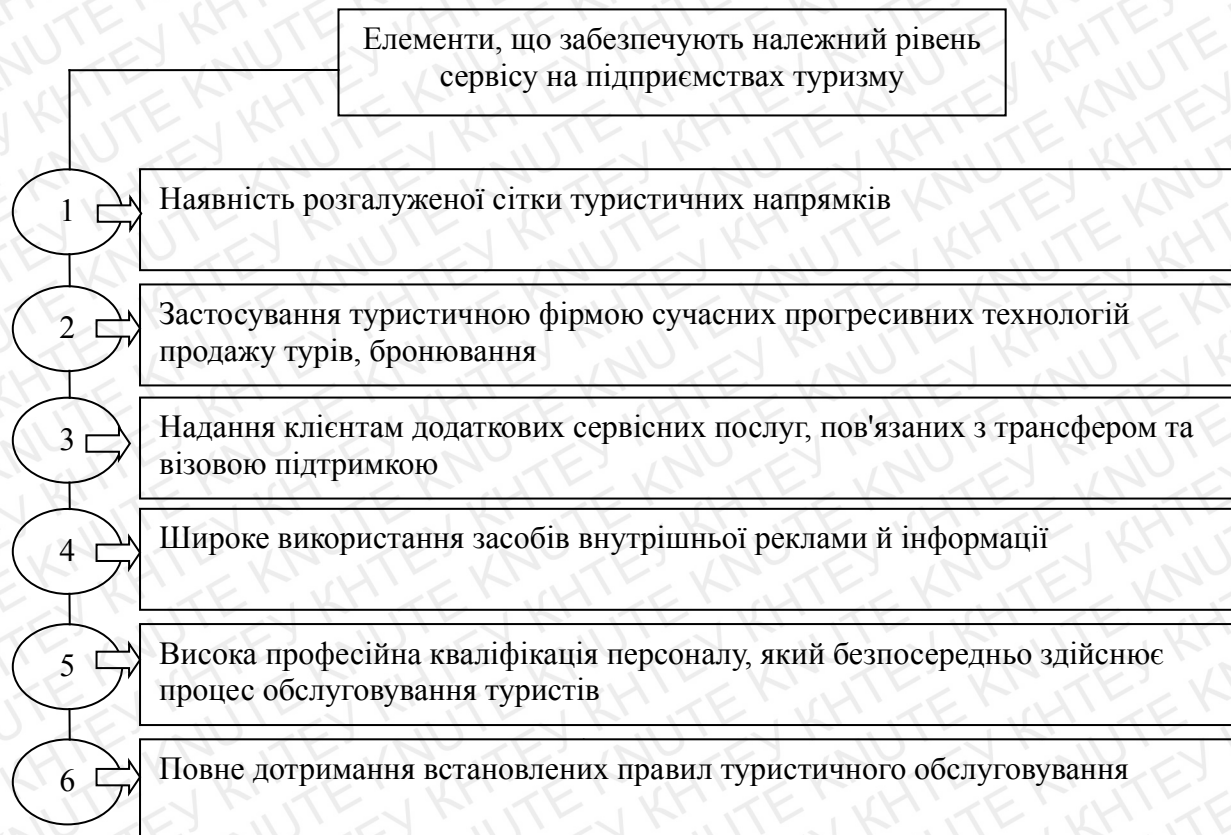
Ковешніков В., Ліфіренко О. та Стукальська Н. [25] розглядають моделі сервісного менеджменту, які використовуються в у процесі організації надання туристичних послуг міжнародними туристичними операторами. Для управління сервісною системою, на думку вчених, в сфері туроперейтингу часто застосовують підходи моделювання до формування туристичних продуктів.

Доповнюючи наведене твердження, варто наголосити на важливості використання операційних важелів менеджменту для комплексного вирішення питань стосовно управління всіма ресурсопотоками туристичного підприємства [8].

У роботах, присвячених туристичному бізнесу, наводиться обґрунтування системи сервісного обслуговування споживачів туристичних послуг на основі логістичної системи керування туристичним підприємством [2, 4, 8, 9, 10].

В сучасних умовах до найважливіших елементів сервісного обслуговування в галузі туризму відносяться низку елементів, які наведено на рис. 1.5. Споживча поведінка в туризмі істотно відрізняється від його форм у сфері товарного звертання. Якщо в сфері товарного продажу якість обслуговування багато в чому залежить від того, наскільки близько товар доставлений до споживача, то в туризмі, навпаки, споживач долає відстань на шляху до туристично-рекреаційних ресурсів. При цьому корисний результат туристичної діяльності залежить від усього комплексу послуг, що входять у

туристичний продукт.



**Рис. 1.5. Елементи, що забезпечують належний рівень сервісу на підприємства туризму**

*Джерело:* складено за даними: [7]

У сфері туризму споживач безпосередньо бере участь у сервісному процесі в ході контактів з обслуговуючим персоналом. Важливість цих контактів у «точках дотику» підтверджується їхнім вирішальним впливом на якість сервісу в сфері послуг [7].

Таким чином, формування системи сервісного менеджменту передбачає розуміння основних елементів надання туристичних послуг та формування якості обслуговування. Буде доцільно запропонувати використання методики комплексної оцінки сервісних систем.

## Висновки до розділу 1

1. У ході дослідження було обґрунтовано основні особливості передового практичного досвіду формування систем сервісного менеджменту підприємствами туристичного бізнесу на основі використання методики комплексної оцінки сервісних систем.

2. Сучасна практика сервісного менеджменту в сфері туризму передбачає формування відповідних сервісних структур управління. Формування системи сервісного менеджменту на підприємстві туристичного бізнесу передбачає розуміння основних елементів надання туристичних послуг та формування якості обслуговування. Для доцільно запропонувати використання методики комплексної оцінки сервісних систем.

3. В сучасних умовах сервісна діяльність туристичного підприємства визначається інформаційною взаємодією чотирьох основних підсистем у внутрішньому середовищі і обумовлена: необхідністю створення і підтримки безперервного зв'язку з об'єктами зовнішнього середовища сервісної системи; необхідністю управління різноманіттям інформації на всіх етапах сервісної діяльності і стадіях взаємодії споживача та послуги; потребою оптимізації використання усіх видів внутрішніх ресурсів туристичного підприємства в процесі формування замовлень і виробництва послуг; необхідністю обробки та інтерпретації результатів діяльності туристичного підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ СЕРВІСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОГО АГЕНТСТВА «JOIN UP», М. КИЇВ

#### 2.1. Характеристика системи сервісного менеджменту туристичного підприємства

Характеристика системи сервісного менеджменту туристичного агентства «Join UP» передбачає визначення загальних відомостей про підприємство, основні принципи організації сервісних процесів, а також дослідження показників господарської діяльності, які відображають фінансову сторону системи сервісного менеджменту. Туристичне агентство «Join UP» м. Київ є підприємством, що надає послуги з реалізації туристичних продуктів туристичного оператора «Join UP» на умовах відповідної франшизи, про що свідчить сертифікат уповноваженої агентства (додаток Д).

Туристичне підприємство «Join UP» за організаційно-правовою формою є фізичною особою підприємством. Основні реєстраційні дані про підприємство наведені у витязі з єдиного державного реєстру (додаток Б). Туристична агенція була заснована 09.04.2014 р. відповідно до вимог діючого законодавства України.

Турагентство «Join UP» забезпечує організацію туристичних подорожей до ряду країн: Іспанії, Єгипту, Греції, ОАЕ, Туреччини тощо.

Туристичне підприємство «Join UP» періодично впроваджує у свою діяльність нові підходи до організації системи сервісного менеджменту в ході проведення туристичних операцій. При цьому керівництво підприємства особливу увагу приділяє інноваційним технологіям в обслуговуванні, зокрема сучасним електронним засобам комунікацій. Нові технології у сфері сервісного обслуговування туристів дають можливість оптимізувати витрати ресурсів туристичного підприємства. Кількість вільних місць на рейсах, а також інформацію щодо зупинки продажів місць у готелях можна оперативно відслідковувати на сайті туроператора «Join UP». Система бронювання турів

он-лайн дозволяє в короткі строки здійснити бронювання необхідного туру. Для цього туристи здійснюють заповнення відповідних форм.

Неперервний моніторинг ринку і знання його «підводних каменів» дозволяє турфірмі оцінити якість сервісу готелів та надати увазі клієнтів найкраще. Це дає можливість уберегти клієнтів від зіпсованої подорожі, втрати часу і грошей.

Основними видами туристичних послуг, які надаються компанією, є такі:

- організація відпочинку за кордоном;
- індивідуальні тури;
- групові тури;
- обслуговування корпоративних клієнтів;
- обслуговування vip клієнтів;
- страхування виїжджаючих туристів;
- оформлення закордонних паспортів;
- бронювання авіаквитків в будь-яку точку світу;
- надання послуг мобільного зв'язку Travel Sim;
- оформлення віз.

Відповідно до статутних документів, головними напрямками діяльності туристичного агентства «Join UP» є наступні:

- організація туристичних послуг (бронювання турів, процесинг оплат від туристів, організація перельотів та трансферу);
- організація інформаційно-консультаційного обслуговування в сфері туризму (поудова туристичних маршрутів для мультитурів, наприклад).

Основна мета «Join UP», м. Київ – здійснення господарської діяльності, спрямованої на одержання прибутків в інтересах власників. Серед окремих цілей діяльності туристичного підприємства можна виділити наступні:

- надання якісних та конкурентних туристичних послуг;
- формування позитивного іміджу туристичного підприємства;
- задоволення широких потреб туристів у якісних послугах.

Туристичне агентство «Join UP» здійснює впровадження певної

методології в організацію сервісних процесів, характеристику якої наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Характеристика управління сервісними процесами туристичного агентства «Join UP», м. Київ**

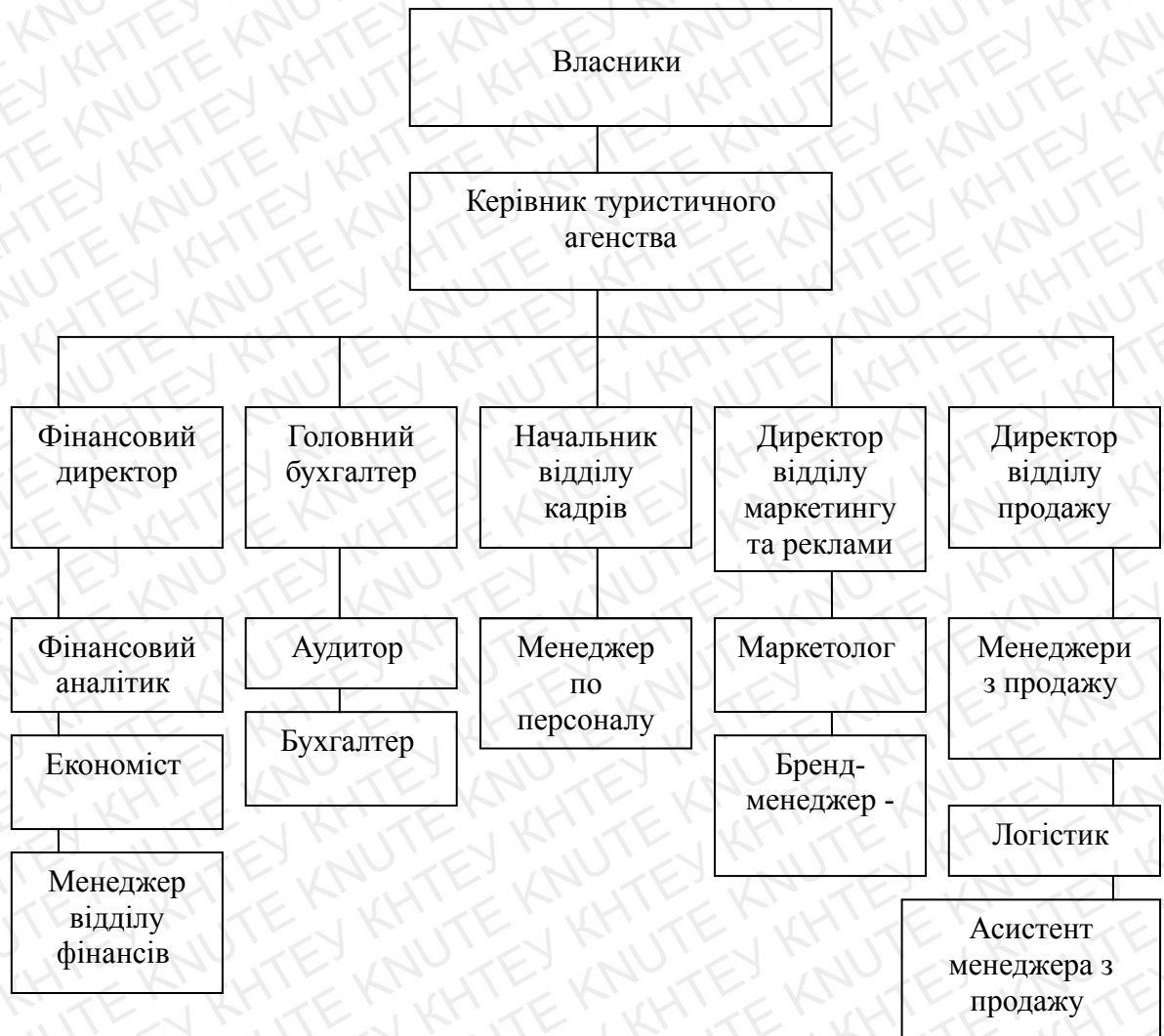
Функція	Підрозділ, посада (посади), відповідальні за виконання функції, аутсорсинг	Зміст роботи (обов'язків)	Джерело отримання інформації
Загальне управління підприємством (стратегічний рівень)	Директор	Загальні стратегічні функції управління	статут
Управління операційною (туристичною) діяльністю	Директор відділу продажу	Управління підрозділами	Наказ, посадова інструкція
Управління безпекою		Управління системою охорони праці	Наказ, посадова інструкція
Управління маркетингом	Директор відділу маркетингу та реклами	Управління маркетингом, дослідженнями ринку	Наказ, посадова інструкція
Управління кадрами	Начальник відділу кадрів	Кадрове управління	Наказ, посадова інструкція
Планування, облік і аналіз господарської діяльності	Фінансовий директор, Головний бухгалтер	Управління фінансами, економікою	Наказ, посадова інструкція
Управління інвестиціями		Управління інвестиційною діяльністю туристичного агентства	Наказ, посадова інструкція
Автоматизація, інформаційні технології, інформаційно-технічне забезпечення управління	Директор відділу маркетингу та реклами	Управління системою адміністрування, економічною безпекою.	Наказ, посадова інструкція

*Джерело: складено автором за даними туристичного агентства «Join UP»*

Важливою складовою організації сервісних процесів на підприємстві є організаційна структура управління. Вона визначає основні ланцюги між окремими працівниками компанії в ході організації бізнес-процесів (рис. 2.1).

Формування розподілу керівних функцій у процесі управління турфірмою

наведено у Додатку В. Організаційна структура на туристичному підприємстві можна віднести до лінійного типу.



**Рис. 2.1. Організаційна структура туристичного агентства «Join UP», м. Київ**

*Джерело:* складено автором за даними туристичного агентства «Join UP»

Сервісні процеси відбуваються відповідно до розроблених правил роботи з клієнтами.

Недоліком системи сервісного менеджменту в плані його організації є відсутність закріпленої документально логіки стосовно організації тих чи інших бізнес-процес.

Розподіл основних функцій управління за керівними посадами підприємства наведено в табл. 2.2.



Варто також здійснити опис основних бізнес-процесів, які відбуваються у процесі організації системи сервісного менеджменту підприємства.

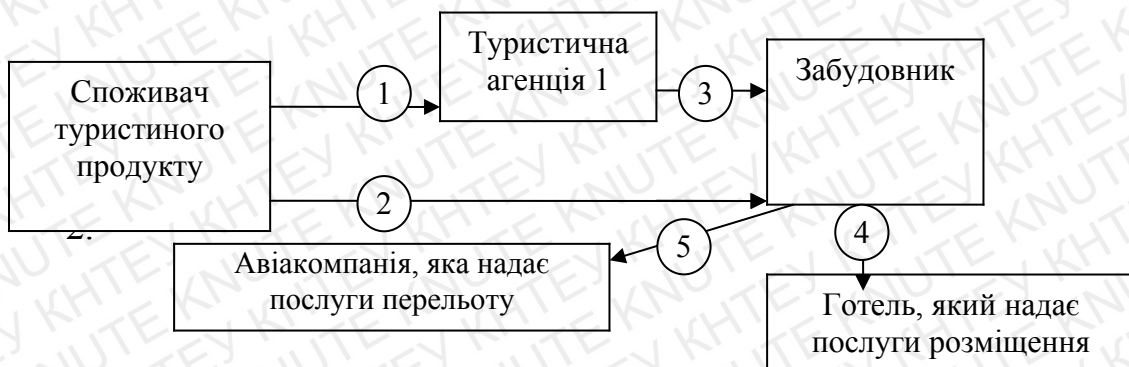
Таблиця 2.2

### Розподіл основних функцій управління за керівними посадами підприємства

Керівна посада	Функції управління на підприємстві, що найбільш яскраво виражені	Документ, який регламентує закріплення функцій
Директор	Планування, організація, мотивація	Статут
Директор відділу продажу	Планування, організація, мотивація, контроль	Наказ, посадова інструкція
Директор відділу маркетингу та реклами	Планування, контроль	Наказ, посадова інструкція
Фінансовий директор, Головний бухгалтер	Планування, контроль	Наказ, посадова інструкція
Начальник відділу кадрів	Організація, мотивація	Наказ, посадова інструкція

Джерело: складено автором за даними туристичного агентства «Join UP»

Варто розглянути зв'язки туристичного агентства «Join UP» з франчайзинговими агенціями, які здійснюють збут туристичних послуг (рис. 2.2).



Умовні позначення:

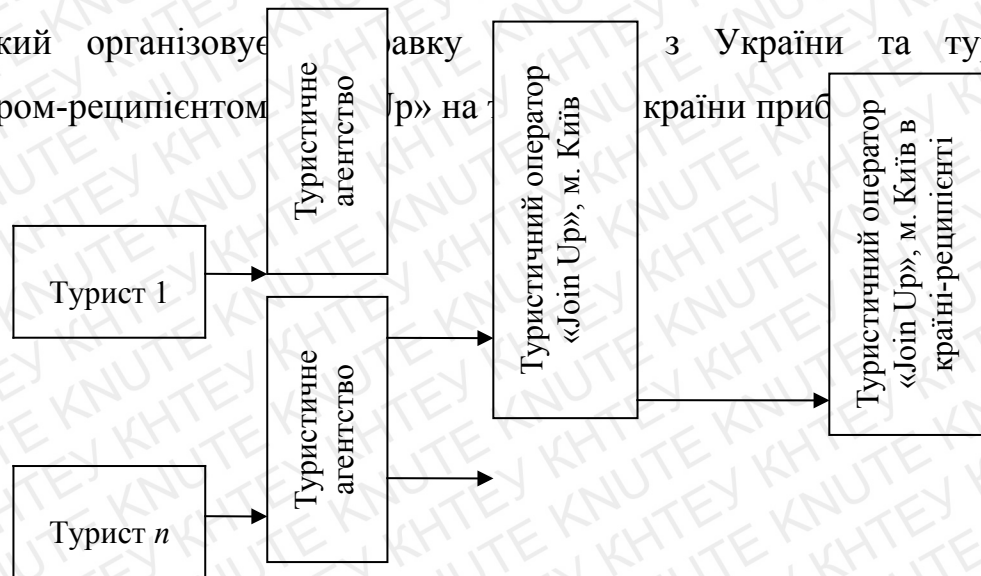
- ① - потенційний споживач туристичного продукту звертається до туристичного агентства
- ② - споживач туристичного продукту може отримати інформацію безпосередньо від центра туроператора
- ③ - туристична агенція здійснює бронювання туру на веб-майданчику туроператора
- ④ - через туроператора в автоматичному режимі бронюються місця в готелі
- ⑤ - через туроператора в автоматичному режимі бронюються місця на авіарейс

Рис. 2.2. Схема бізнес-процесів сервісної взаємодії між туроператором

### **та туристичною агенцією в процесі обслуговування споживача**

*Джерело:* складено автором за даними туристичного агентства «Join Up»

Варто також відмітити, що у процесі організації сервісного обслуговування туристів виникають зв'язки між туристичним оператором «Join Up», який організовує авіаперельоти з України та туристичним оператором-реципієнтом «Join Up» на території України (рис. 2.3)



**Рис. 2.3. Схема організації взаємодії франчайзингового туристичного агентства, туристичного оператора-відправника та туристичного оператора-реципієнта «Join Up», м. Київ**

*Джерело:* складено автором за даними туристичного агентства «Join Up»

Варто також наголосити на тому, що у процесі організації збуту турів між туристичними агенціями та туристичним оператором «Join Up» формується відповідна політика ціноутворення. Кожен туристичний агент має право на отримання комісії від продажу путівки. Розмір комісії коливається в межах 3-5%, в залежності від специфіки туру.

При формуванні цін туру туристична компанія «Join Up» також враховує страхування. Тому що страхування є, практично, невід'ємною частиною туристського продукту. При визначенні цін на путівки в туристичній фірмі відбувається одночасне врахування як факторів попиту, так і факторів операційних можливостей функціонування туристичної фірми. Також на

туристичному підприємстві існує механізм формування цінових дисконтів, тобто так званої політики «гарячих турів». До категорії «гарячий тур» відносять туристичні путівки, які формуються безпосередньо в день, або за день вильоту.

Дослідження фінансово-господарських показників діяльності туристичної фірми базується на даних фінансової звітності мережі туристичних агенцій (додаток Г). Проведення аналізу фінансово-господарської діяльності передбачає визначення показників динаміки доходів, прибутків та витрат за останні 3 роки – 2016-2018рр.

Динаміку показників доходів, витрат та фінансових результатів мережі туристичних агенцій «Join Up» наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка доходів, витрат та фінансових результатів туристичного агентства «Join Up» за 2016-2018 рр.**

Показники	Роки			Зміна (+/-) за 2016-2017 рр.		Зміна (+/-) за 2017 - 2018 рр.	
	2016	2017	2018	тис. грн	%	тис. грн	%
Чистий дохід від надання туристичних послуг	49287	53264	62101	3977	8,1	8837	16,6
Інші операційні доходи	7312	9146	10003	1834	25,1	857	9,4
Інші доходи	70	785	774	715	1021,3	-11	-1,4
Разом доходи	56669	63195	72878	6526	11,5	9683	15,3
Собівартість наданих туристичних послуг	-31101	-33989	-40964	-2888	9,3	-6975	20,5
Інші операційні витрати	-11860	-11385	-13811	475	-4,0	-2426	21,3
Інші витрати	-	-	-	-	-	-	-
Разом витрати	-42961	-45374	-54776	-2413	5,6	-9402	20,7
Фінансовий результат до оподаткування	13708	17821	18102	4113	30,0	281	1,6
Податок на прибуток	-2526	-3698	-3208	-1172	46,4	491	13,3
Чистий прибуток (збиток)	11182	14122	14894	2940	26,3	772	5,5

*Джерело:* складено автором за даними фінансової звітності (додаток Г)

З даних табл. 2.3, обсяги чистого доходу туристичного підприємства у період з 2016 по 2017 рр. збільшилися на 3977 тис. грн. (або на 8,1%), проти рівня 2017-го року у 2018 році відбулося зростання чистого доходу підприємства на 8837 тис. грн. (або на 16,6%). Обсяги чистого прибутку туристичного агентства «Join Up» у період з 2016 по 2017 роки зросли на 2940 тис. грн. (або на 26,3%). Зростання чистого прибутку відбулося за рахунок збільшення сукупних доходів на 6526 тис.грн або на 11,5%. У 2018 році порівняно з 2017 роком чистий прибуток збільшився на 772 тис. грн (або на 5,5%). Зростання обсягу чистого прибутку у 2018 році порівняно з 2017 роком було зумовлено перевищенням сукупних доходів над сукупними витратами.

У структурі активів підприємства переважала частка оборотних активів, зокрема дебіторської заборгованості (рис. 2.4).



**Рис. 2.4. Динаміка структури активів туристичного агентства «Join Up» за 2016-2018 рр.**

*Джерело:* складено автором за даними фінансової звітності (дод. Г)

У структурі активів досліджуваного підприємства у 2016-2018 рр. переважала частка дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом та інші оборотні активи, на які у 2016 році – 78,4%, у 2017 році – 83,7%, у 2018

році – 87,0%. Зростання частки інших оборотних активів зумовлено передусім збільшення обсягу авансових оплат на туристичного оператора «Join Up» (внесені кошти туристів, від яких були отримано авансові платежі за тури при попередньому бронюванні).

Проведемо оцінку ліквідності та платоспроможності туристичного агентства «Join Up» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка коефіцієнтів ліквідності та платоспроможності туристичного агентства «Join Up» за 2016-2018 рр.**

Показники	Станом на кінець року:			Абсолютне відхилення, (пунктів +/-)	
	2016	2017	2018	2016-2017	2017-2018
Коефіцієнт загального покриття	9,20	10,03	10,39	0,83	0,36
Коефіцієнт проміжного покриття	9,20	10,03	10,39	0,83	0,36
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	4,84	5,66	6,99	0,81	1,33
Власний оборотний капітал	2831	3656	4023	825	366

*Джерело:* складено автором за даними фінансової звітності (Додаток Г)

Як можемо бачити з даних табл. 2.4, значення коефіцієнта загального покриття на підприємстві упродовж 2016-2018 років коливалося в межах 9,2-10,39 пункти. Нормативне значення даного показника становить 1,5-2.

Можна зробити висновок про те, що загальна платоспроможність підприємства в кінці 2018 року знаходилася на високому рівні, відповідно до передбачених меж значення показника загальної платоспроможності.

Значення коефіцієнту проміжного покриття змінювалося аналогічним чином до показника загального покриття і мало тенденцію до зростання у 2016-2018 рр. Рекомендоване значення даного показника становить 1-1,5. Можна зробити висновок, що у 2016-2018 рр. підприємство мало достатній обсяг середньоліквідних активів для погашення своїх поточних зобов'язань.

Показник абсолютної ліквідності мав дуже високі значення у 2016-2018 рр., оскільки залишки грошових активів на рахунках підприємства станом на кінець кожного року були достатніми для покриття поточних зобов'язань.

Рекомендоване значення даного показника становить 0,1-0,3.

Показники, що характеризують фінансову стійкість туристичного агентства «Join Up» за 2016-2018 рр. наведено в табл. 2.5.

Можемо бачити, що значення показника фінансової автономії є високим і у 2016 р. – воно складало -0,85 пункти, у 2017 році -0,84 пункти, у 2018 році – 0,83 пункти.

Таблиця 2.5

**Динаміка коефіцієнтів фінансової стійкості туристичного агентства  
«Join Up» за 2016-2018 рр.**

Показники	Станом на кінець року:			Абсолютне відхилення, (пунктів +/-)	
	2016	2017	2018	2016-2017	2017-2018
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт автономії	0,85	0,84	0,83	-0,01	-0,01
Коефіцієнт фінансової залежності	0,15	0,16	0,17	0,01	0,01
Коефіцієнт маневреності оборотного капіталу	0,59	0,65	0,70	0,06	0,05
Співвідношення позикового і власного капіталу	0,07	0,07	0,07	0,00	0,00

*Джерело:* складено автором за даними фінансової звітності (Додаток Г)

Незначне зниження рівня фінансової автономії було зумовлено зростанням кредиторської заборгованості. Це свідчить про те, що підприємство є фінансово стійким та стабільним, має стабільний рівень фінансової рівноваги.

Показники, що характеризують ділову активність туристичного агентства «Join Up» за 2016-2018 рр. наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Динаміка показників ділової активності туристичного агентства  
«Join Up», м. Київ за 2016-2018 рр.**

Показник	За період			Абсолютне відхилення, (пунктів +/-)	
	2016	2017	2018	2016-2017	2017-2018
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт оборотності активів	8,4	7,0	7,3	-1,42	0,34

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	51,0	39,1	44,5	-11,91	5,46
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	125,3	110,2	122,8	-15,08	12,58
Період погашення дебіторської заборгованості (дні)	2,9	3,3	2,9	0,39	-0,33
Період погашення кредиторської заборгованості (дні)	-7,1	-9,2	-8,1	-2,15	1,13
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	19,3	16,8	19,4	-2,4	2,6

## Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	10,3	8,3	8,8	-2,03	0,50

*Джерело:* складено автором за даними фінансової звітності (Додаток Г)

Значення оборотності сукупних активів підприємства було досить високим. В цілому можна сказати, що активи підприємства оберталися 7 разів на рік за період 2016-2018 рр. Варто звернути увагу на незначне зростання періоду погашення дебіторської заборгованості, що не є добрим для діяльності підприємства, оскільки впливає на зниження його фінансової стійкості.

Динаміку показників рентабельності наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Динаміка показників рентабельності туристичного агентства «Join Up»  
за 2016-2018 рр.**

Показник	За період			Абсолютне відхилення, (пунктів +/-)	
	2016	2017	2018	2016-2017	2017-2018
1	2	3	4	5	6
Рентабельність активів,%	191,2	185,6	176,1	-5,5	-9,5
Рентабельність власного капіталу,%	234,6	220,4	211,3	-14,1	-9,1
Рентабельність наданих послуг,%	22,7	26,5	24,0	3,8	-2,5
Рентабельність поточних витрат,%	26,0	31,1	27,2	5,1	-3,9

*Джерело:* складено автором за даними фінансової звітності (додаток Г)

Динаміка показників рентабельності не мала визначеної тенденції. У 2016-2018 рр. підприємство отримувало чистий прибуток. Рівень віддачі власного капіталу мав негативну тенденцію лише у 2018 році. В цілому варто відмітити, що зниження рентабельності ряду показників (активів, власного капіталу поточних витрат, реалізованої продукції) у 2018 році може розцінюватися як тренд до погіршення результативності господарської діяльності туристичного агентства «Join Up».

Проведена оцінка сервісної системи та особливостей господарської



діяльності «Join UP» м. Київ свідчить про те, що підприємство нарощувало обсяги реалізації туристичних послуг. Основну частку доходів від реалізації становить виручка від продажу путівок за пакетними турами та турами-каскад. Паралельно зі зростанням доходів від реалізації відбувалось зростання операційних витрат. Основну частку в операційних витратах становлять інші операційні витрати (курсові різниці), витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи. Дослідження показників доходності та рентабельності туристичної діяльності виявило, що впродовж 2016-2017 рр. ефективність надання турпослуг в цей період знизилась за рахунок зниження операційного прибутку, що відбулось під впливом зростання операційних витрат та собівартості реалізованих турів. Аналіз зовнішнього середовища свідчить, що підприємство займає стійкі позиції на ринку туристичних послуг серед своїх конкурентів, проте частка ринку підприємства має тенденцію до зниження.

## **2.2. Аналіз бізнес-процесів в системі сервісного менеджменту туристичного підприємства**

Визначимо основні особливості бізнес-процесів в системі сервісного менеджменту туристичного підприємства. Розглянемо основні рівні послуг, які надає підприємство.

Послуга за задумом: це комплекс певних робіт та інформаційних матеріалів, а також необхідної документації, яка необхідна для забезпечення відпочинку клієнта.

Послуга у реальному виконанні: дана характеристика залежить від прикладної специфіки реалізації конкретних потреб клієнта. Відповідно до цього виділяють наступні туристичні продукти:

- туристичні путівки;
- організація екскурсій;
- організація закупівлі і повторного продажу путівок;
- інформаційні матеріали: бюлетені, брошури, диски.

Підкріплення міжнародної туристичної послуги: паралельно з наданням туристичних послуг відбувається їх підкріплення. Підкріплення туристичного продукту на досліджуваній фірмі має в основному інформаційний характер. За нього відповідає відділ інформаційно-довідкової служби туристичного агентства.

Проаналізуємо особливості формування турів за спеціалізацією та напрямками (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

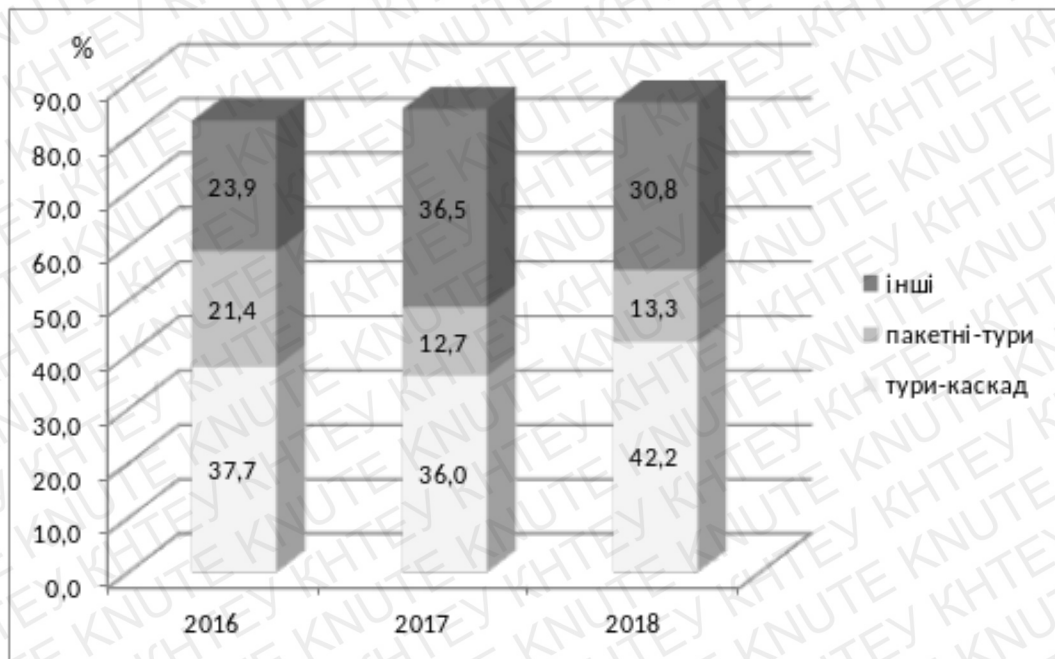
**Динаміка обсягів надання туристичних послуг за напрямками та типами турів у 2016-2018 рр.**

Показники	Роки			Абсолютний приріст		Темп приросту, %	
	2016	2017	2018	2016-2017	2017-2018	2016-2017	2017-2018
Загальний обсяг надання послуг, тис. грн.	49287	53264	62101	3977	8837	8,1	16,6
У т.ч. за спеціалізацією:							
тур-каскад, тис. грн.	22377	22531	30367	155	7835	0,7	34,8
пакетний-тур, тис. грн.	12715	7937	9562	-4778	1625	-37,6	20,5
інші, тис. грн.	14195	22798	22172	8603	-625	60,6	-2,7
У т.ч. за напрямками:							
Єгипет, тис. грн.	8972	11454	14781	2482	3327	27,7	29,0
Туреччина, тис. грн.	4236	5751	7638	1515	1886	35,8	32,8
ОАЕ, тис. грн.	16611	19391	18321	2780	-1070	16,7	-5,5
Інші, тис. грн.	19467	16673	21364	-2794	4691	-14,4	28,1

*Джерело:* складено автором за даними туристичного агентства «Join UP» (дод.

Як свідчать дані відділу маркетингу, в цілому, обсяги надання туристичних послуг у 2017 році зросли порівняно з 2016 роком на 3977 тис. грн, або на 8, 1%. У 2018 році порівняно з 2017 м роком спостерігалось зростання обсягу надання тур послуг на 8837 тис. грн. або на 16,6%. Такі туристичні напрямки, як Єгипет та Туреччина демонстрували найбільше зростання, вони і надалі залишаються класичними на ринку іноземного туризму України.

Розглянемо детальніше відсоткову структуру організації туристичних послуг (рис. 2.5).



**Рис. 2.5. Динаміка структури надання туристичних послуг за типами турів у 2016-2018 рр., %**

*Джерело:* складено автором за даними туристичного агентства «Join UP»

Як свідчать дані рис. 2.5, за напрямками спеціалізації домінують тури-каскад – 45-49% та пакетні тури – 15-25%. У 2016 році на тури за системою каскад припадало 37,7% від загального обсягу реалізації турів, у 2017 році – 36,0%, у 2018 році – 42,2%.

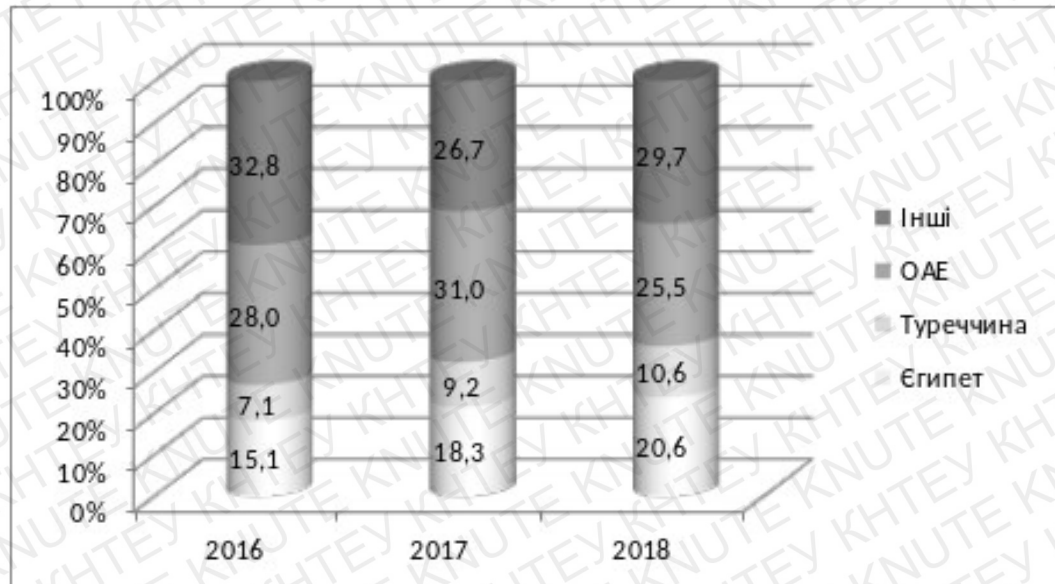
Згідно даних рис. 2.6, в структурі напрямків продажу путівок переважає продаж турів до Туреччини, Єгипту та ОАЕ. На інші країни відводиться від 30 до 40%.

Розглянемо особливості формування сервісних процесів на підприємстві у ході формування турів.

В процесі організації сервісного обслуговування туристів в туристичному агентстві «Join UP», м. Київ розрізняють дві основні форми турів: із супроводом і без супроводу.

Тур без супроводу (його іноді також називають незалежним туром) припускає самостійну поїздку туриста по спланованому маршруту і, як правило, включає замовлення й попередню оплату наступних послуг: переліт в обидва кінці з міста проживання туриста й назад; трансфери з аеропорту в

готель та назад; проживання; екскурсії або спеціальні поїздки в місці відпочинку - за бажанням. Відповідні податки й чайові можуть бути включені або не включені.



**Рис. 2.6. Динаміка структури надання послуг за географічними напрямками у 2016-2018 рр., %**

*Джерело:* складено автором за даними туристичного агентства «Join UP»

Незалежний тур надає клієнтові максимальну гнучкість у виборі строків і тривалості поїздки й набору бажаних послуг, у той же час дозволяючи знизити вартість поїздки за рахунок придбання послуг у комплексі.

Для туристичного агентства «Join UP» формування каскад-туру є досить трудомісткою справою, оскільки пошук і бронювання всіх квитків, місць і т.п. повинен відбуватися прямо в авіакомпаніях, готелях, компаніях по оренді автомобілів й екскурсійному обслуговуванню.

Основними концепціями туристичної діяльності на досліджуваній турфірмі є наступні:

1. Забезпечення взаємозв'язку туристичної діяльності туристичного агентства з загальною стратегією менеджменту та пріоритетними напрямками розвитку послуг. Туристична політика на ринку туристичних послуг має розглядатися як найважливіша складова стратегії розвитку

туристичного туристичного агентства на окремих етапах її реалізації, а її завдання мають відповідати пріоритетним напрямкам розвитку послуг.

2. Врахування стану кон'юнктури зовнішнього ринку туристичних послуг та властивостей обраної ринкової ніші. Такий взаємозв'язок дозволяє врахувати умови формування цін (а відповідно, і торгових надбавок) у відповідних сегментах міжнародного туристичного ринку, характер вимог до цін окремих категорій туристів.

3. Врахування затратомісткості реалізації окремих туристичних продуктів та їх диференціації залежно від місця надання туристичних послуг, рівня обслуговування та інших факторів.

4. Здійснення активної цінової політики на ринку. Активні форми цієї політики визначаються такими факторами, як самостійність встановлення розміру цін на окремі тури та рівня націнок, диференціація підходів до формування рівнів націнок на окремі тури та інше. Здійснення активної цінової політики забезпечує чітко визначене цінове позиціонування даного туристичного агентства на ринку туристичних послуг.

Як свідчать дані маркетингового відділу, надання послуг міжнародного туризму на турфірмі може відбуватися як через туристичні агентства, так і безпосередньо. Туристичні агентства «Join UP», збуваючи тури ТОВ «Join UP», отримують певний ціновий дисконт, що закладений вже у вартість туру. Тому турист, який безпосередньо звертається до туристичного агентства, має можливість зекономити.

Тур із супроводом передбачає попереднє тверде планування, замовлення й оплату авіаквитків, готелів, перенесення багажу, наземного транспорту й харчування й здійснюється в супроводі професійного гіда, що перебуває із групою 24 години на добу й вирішує всі виникаючі проблеми на місці. Як правило, такі тури організуються для груп туристів і широко рекламуються туристичним підприємством «Join UP», що здійснює організацію й проведення поїздки.

Отже, формування туристичної діяльності підприємства ТОВ «Join UP»

визначається загальною стратегією його розвитку на ринку туристичних послуг. Основними напрямками туристичної діяльності туристичного агентства є організація надання послуг виїзного туризму до Єгипту, Туреччини, ОАЕ, виїзних турів до Європи. Обсяги надання туристичних послуг зростали за 2016-2018 рр.

Основним напрямком спеціалізації туристичного агентства є організація пакетних турів, турів каскад, виїзного туризму та культурно-екскурсійного обслуговування. Формування позитивного іміджу, високий рівень якості туристичного обслуговування формують значний конкурентний потенціал туристичного агентства.

Туристський пакет «Join UP» являє собою заздалегідь сплановану й оплачену туристичну поїздку в одне або кілька місць за схемою «Каскад». У туристський пакет входить комплекс послуг. Послуги у свою чергу діляться на основні й додаткові. Організація щоденних екскурсій дає змогу «Join UP» приймати індивідуальних туристів на регулярні тури по мінімальній ціні. Російськомовні туристи, які приїхали з різних країн та міст, приєднуються до щоденних екскурсій. Це дозволяє туристичного агентства «Join UP» м. Київ відправляти туристів по групових цінах, незалежно від їх кількості.

### **2.3. Оцінка ефективності бізнес-комунікацій в системі сервісного менеджменту туристичного підприємства**

Оцінка ефективності бізнес-комунікацій в системі сервісного менеджменту туристичного підприємства «Join UP», м. Київ варто здійснювати з оцінки якості туристичних послуг за окремими напрямками їх надання.

З цією метою варто скористатися експертним підходом, відповідно до якого було здійснено опитуванні керівництва туристичної компанії відносно окремих бізнес-процесів та визначено його особисту оцінку цих процесів (табл. 2.9).

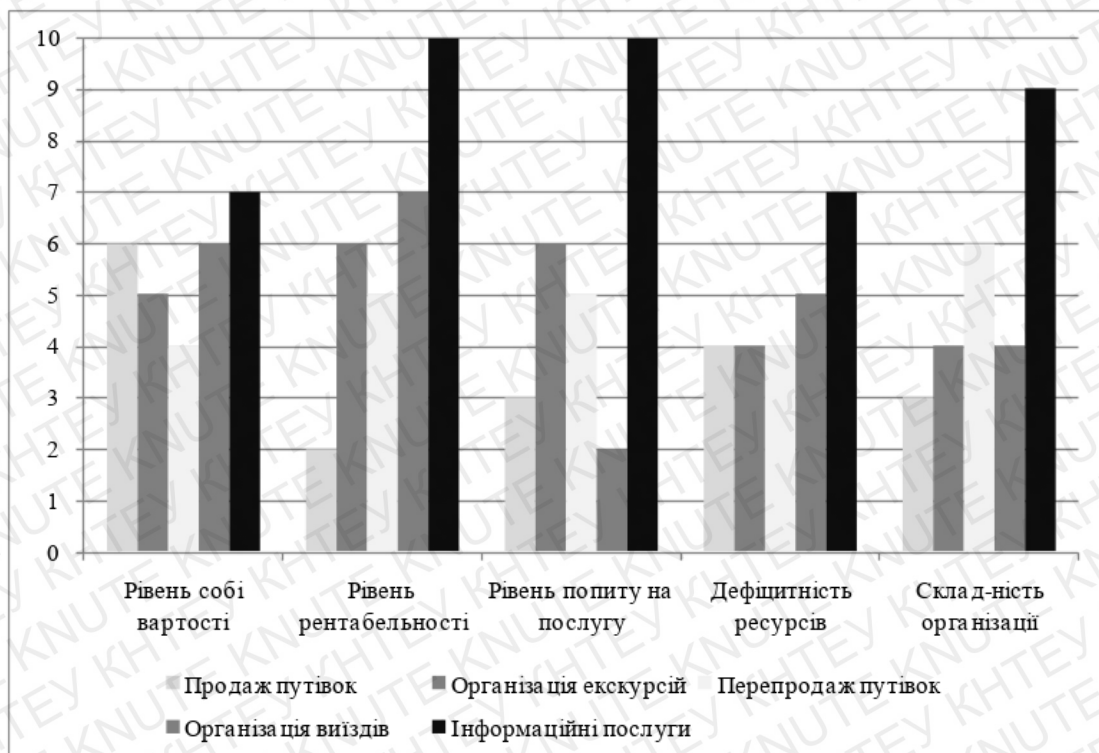
Таблиця 2.9

**Експертна характеристика асортименту туристичних послуг  
туристичного агентства «Join UP» за 2018 р. (в балах: 0-10)**

Характеристики	Рівень собі вартості	Рівень рентабельності	Рівень попиту на послугу	Дефіцитність ресурсів	Складність організації
Продаж путівок	6	2	3	4	3
Організація екскурсій	5	6	6	4	4
Перепродаж путівок	4	5	5	4	6
Організація виїздів	6	7	2	5	4
Інформаційні послуги	7	10	10	7	9
<i>Загальна кількість балів</i>	28	30	26	24	26

*Джерело:* складено на основі даних опитування керівництва туристичного агентства «Join UP»

На основі даних табл. 2.9 побудовано рис. 2.7, який наочно відображає рейтингову оцінку ефективності формування структури асортиментного портфелю послуг тур фірми.



**Рис. 2.7. Рейтинг асортименту надання туристичних послуг за основними показниками за 2016-2018 рр.**

*Джерело:* складено за даними туристичного агентства «Join UP»

Як свідчать дані експертної оцінки, показник рівня рентабельності послуг від продажу путівок є найнижчим, і це при тому, що дані послуги займали майже 65 % в загальній структурі асортиментного портфелю туристичного агентства.

Тому можна зробити висновок про недостатньо ефективну асортиментну та товарну політику туристичного агентства. Необхідним є пошук шляхів оптимізації структури турів. Сервісна діяльність досліджуваного туристичного підприємства визначається особливостями формування спектру туристичних послуг за напрямками та своїми економічними параметрами – рівнем собівартості послуг, рівнем рентабельності туристичних послуг, рівнем попиту на послуги тощо.

Серед особливостей попиту на послуги туристичного агентства слід відмітити наступні:

*Відносно статична еластичність попиту* – незначні коливання цін (10-20%) не призводять до суттєвих змін у коливаннях попиту;

*Пов'язаність попиту* – попит на туристичні продукти призводить до зростання попиту на іншу продукцію туристичної галузі.

Для оцінки стратегії сервісного управління турпослуг складемо профіль полярності туристичного агентства, використовуючи конкурентну факторну модель. Основними чинником конкурентоспроможності обрано наступні ціну. Даний фактор є досить важливим. Оскільки підприємство, що має меншу ціну має більшу конкурентну перевагу.

Таблиця 2.10

**Профіль полярності туристичного агентства «Join UP» (в балах: 0-10)**

№ з/п	Фактори	Вагові значення фактору (1-20)	Рейтинг продуктів конкурентів у порівнянні з підприємством						
			-3	-2	-1	0	1	2	3
1.	Ціна	14		●		◆		■	
2.	Імідж, досвід	7			●			◆	
3.	Позиція на ринку	12				●	◆		■
4.	Асортимент послуг компанії	15		◆	■		●		



Продовження таблиці 2.10

№ з/п	Фактори	Вагові значення фактора (1–20)	Рейтинг продуктів конкурентів у порівнянні з підприємством						
			-3	-2	-1	0	1	2	3
5	Операційні можливості	20			◆			■	
6	Рівень кваліфікації персоналу	7			◆		■		
7	Фінансова стійкість компанії	8		■		◆	●		

Примітка: ■ - Tez Tour  
 ◆ - Join UP  
 ● - Anex

Джерело: складено за даними туристичного агентства «Join UP»

З табл. 2.10 можемо бачити, що основними сильними сторонами системи сервісного менеджменту туристичної агентства «Join UP», у порівнянні з його конкурентами, є ціна та фінансові можливості, які дозволяють формувати гнучку систему дистрибуції туристичних послуг.

На основі вищенаведеного аналізу побудуємо матрицю Бостонської консультативної групи (ВКГ) для фірм-конкурентів (рис. 2.8).

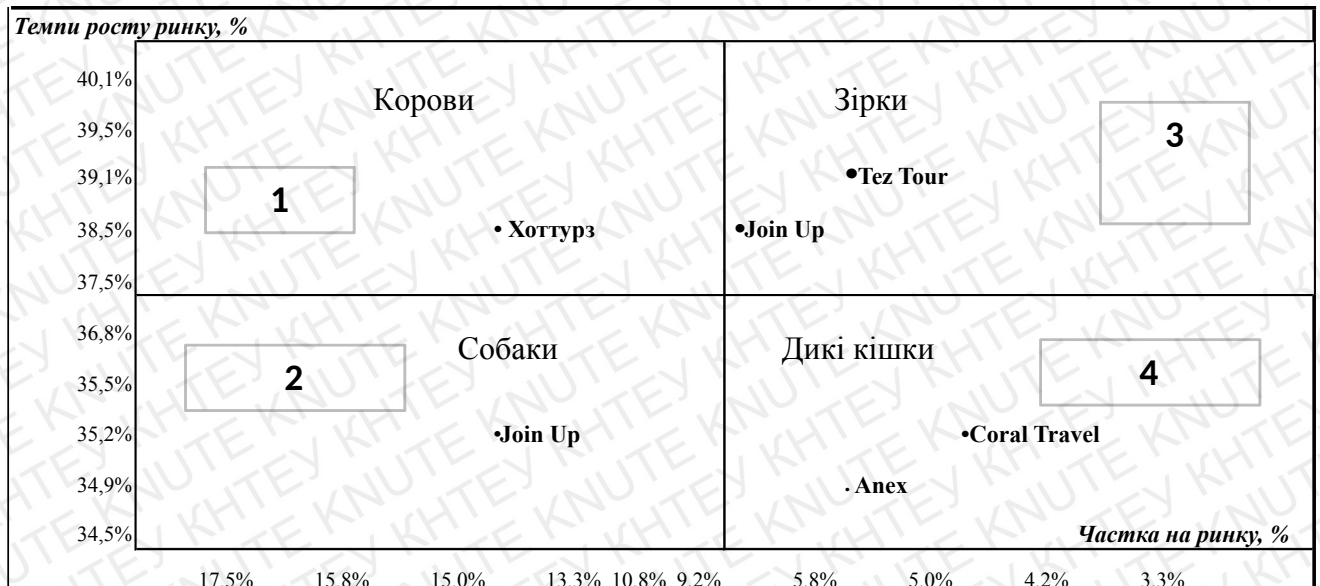


Рис. 2.8. Матриця Бостонської групи для фірм конкурентів ТОВ

«Join UP» за співвідношенням «Частка ринку – Темп росту ринку»

Джерело: складено за даними туристичного агентства «Join UP»

Як можемо бачити з даних на рис. 2.8, туристичні підприємства «Join UP» та «Tez Tour» перебувають у найбільш вигідному квадратні зірок, оскільки їх діяльність характеризується високим ступенем інтенсивності розвитку.

Аналізуючи дані опитувань, що розміщені на сайті туристичного агентства, на питання про рівень задоволеності послугами, які були реалізовані туристичним агентом, було виявлено такі результати (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Результати опитування туристів щодо рівня сервісного обслуговування в туристичному агентстві «Join UP», м. Київ, %**

Критерії якості сервісу	Погано	Посередньо	Добре	Дуже добре
Асортимент послуг	5	15	53	27
Доброзичливість персоналу	8	11	61	20
Відповідність наданих послуг задекларованому рівню сервісу	4	35	48	12
Швидкість вирішення питань туристів	2	4	56	38
Якість комунікацій	13	38	41	8

*Джерело:* складено за даними туристичного агентства «Join UP»

З таблиці 2.11 бачимо, що в цілому переважна більшість туристів, які придбали тури через туристичне агентство, залишилися задоволеними. Однак, все ж таки присутня певна частка незадоволених клієнтів, що свідчить про необхідність туристичному агентству покращувати свої сервіси.

В діяльності туристичного підприємства в процесі опитування його керівництва та дослідження його ринку було виділено вплив ряду факторів, які наведені у табл. 2.12.

Проводячи опитування керівництва туристичного агентства, зокрема його комерційного та фінансового директора, було отримано аналітичну експертну інформацію стосовно рівня впливу кожного фактору на діяльність туристичного агентства. По кожному фактору наведено обґрунтування того, як

він впливає на діяльність туристичного агентства та сильною чи слабкою стороною діяльності є відповідний фактор.

Таблиця 2.12

**Попередня таблиця внутрішніх факторів розвитку туристичного агентства «Join UP» (на основі експертного опитування керівника маркетингового відділу)**

№ з/п	Фактор	Загроза	Можливість
1	Технологічний	-//-	+
2	Трудоресурсний	-//-	+
3	Фінансовий	-	-//-
4	Організаційний	-//-	++
5	Форма організації	-//-	+++
6	Відтік професійних кадрів	-	-//-
7	Демократичний стиль керівництва	-	-//-

*Умовні позначення:* «+» - наявність можливостей у туристичного агентства використовувати фактор в напрямку зростання ефективності комунікацій; «-//-» - відсутність можливостей у туристичного агентства використовувати фактор в напрямку зростання ефективності комунікацій; «-» - негативний вплив фактору на ефективність бізнес-комунікацій.

*Джерело:* складено за даними туристичного агентства «Join UP»

Результати аналізу зводяться до підсумкової таблиці факторів внутрішнього середовища (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Підсумкова таблиця внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на інтенсифікацію розвитку ТОВ «Join UP»**

№ з/п	Фактор	Коефіцієнт значущості фактору (від 1 до 20)	Альтернативні варіанти вирішення проблеми чи реалізації можливості
<b>Можливості</b>			
1	Технологічний	10	На підприємстві в наявності є відповідний технологічний потенціал – оргтехніка, засоби комунікації, транспорт.
2	Трудо-ресурсний	7	Вартість роботи працівників є невисокою. Рівень кваліфікації трудових ресурсів відповідає вимогам надання туристичних послуг
<b>Загрози</b>			
1	Фінансовий	15	Тривалість циклу формування туристичного продукту та його реалізації є відносно нетривалим.

№ з/п	Фактор	Коефіцієнт значущості фактору (від 1 до 20)	Альтернативні варіанти вирішення проблеми чи реалізації можливості
2	Організаційний	12	Організаційна структура є новітньої і адаптивною; відповідає вимогам ринкового середовища
3	Відтік кадрів	6	До компанії постійно влаштовуються на роботу або стажування молоді робітники.
4	Стиль керівництва	10	Даний стиль дозволяє досягати помітних зрушень і результатів у роботі туристичного агентства

*Джерело:* складено за даними туристичного агентства «Join UP»

Таким чином, туристична діяльність досліджуваного туристичного підприємства «Join UP» визначається особливостями формування спектру туристичних послуг за напрямками та своїми економічними параметрами – рівнем собівартості послуг, рівнем рентабельності туристичних послуг, рівнем попиту на послуги тощо. Система бізнес-комунікацій туристичного агентства «Join UP» спрямована на формування оптимальної структури портфелю пропонованих туристичних послуг, що дозволяє туристичному підприємству максимізувати прибуток.

## Висновок до розділу 2

1. Формування туристичної діяльності туристичного підприємства «Join UP» визначається загальною стратегією його розвитку на ринку туристичних послуг. Основними напрямками туристичної діяльності туристичного агентства є організація надання послуг виїзного туризму до Єгипту, Туреччини, ОАЕ, виїзних турів по європейським країнам тощо. Обсяги надання туристичних послуг зростали за 2016-2018 рр. Основним напрямком спеціалізації є організація надання пакетних турів, турів каскад, виїзного туризму. Формування позитивного іміджу, високий рівень якості туристичного обслуговування формують значний конкурентний потенціал туристичного агентства.

2. Встановлено, що туристичного агентства «Join UP» та «Tez Tour» знаходяться у найбільш вигідному квадратні зірок, оскільки їх діяльність

характеризується високим ступенем інтенсифікації розвитку. Дані туристичні агенти є прямими конкурентами

3. В цілому переважна більшість туристів, які придбали тури через туристичне агентство, залишилися задоволеними. Однак, все ж таки присутня певна частка незадоволених клієнтів, що свідчить про необхідність туристичному агентству покращувати свої сервіси.

4. Для покращення сервісної концепції туристичного агентства «Join UP» є необхідні кадрові та організаційні передумови. Однак, туристичне підприємство потребує удосконалення бізнес-процесів з метою зростання якості туристичного обслуговування.

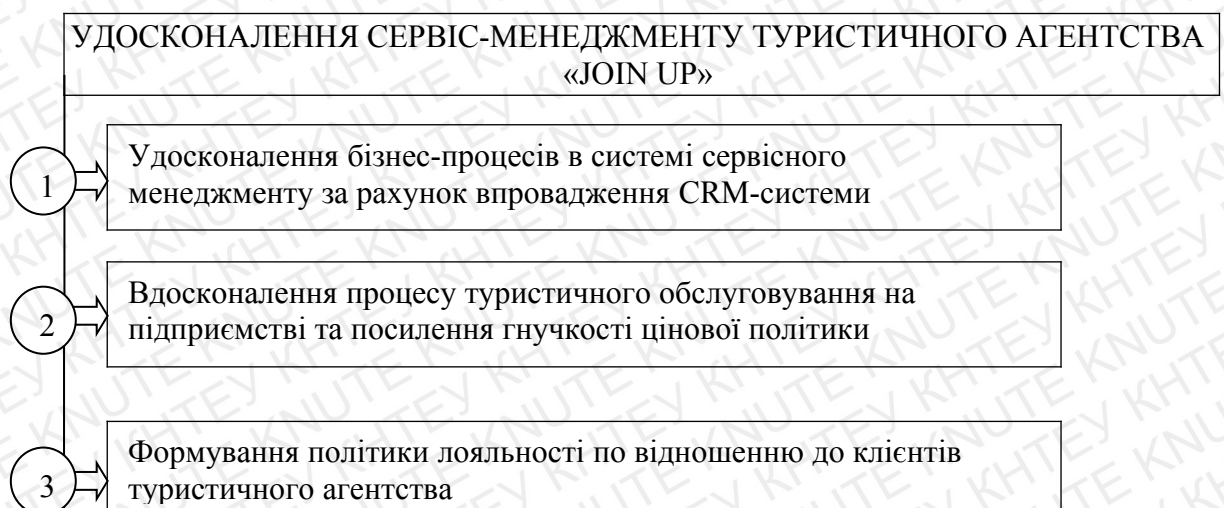
### РОЗДІЛ 3

## ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СЕРВІСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОГО АГЕНТСТВА «JOIN UP», М. КИЇВ

### 3.1. Стратегічні альтернативи вдосконалення системи сервісного менеджменту туристичного агентства «Join Up», м. Київ

На основі проведеного дослідження, можна стверджувати, що формування конкурентної стратегії підприємства «Join UP» на теперішній час базується переважно на ціновому позиціюванні і не враховує аспекти подальшого розвитку маркетингу та покращення сервісного обслуговування туристів. Це вимагає прийняття кардинальних змін в системі управління стратегічним розвитком туристичного агентства. Важливий акцент у цьому необхідно зробити на розвитку системи CRM.

Проведений аналіз структури бізнесу туристичної фірми, особливостей організації її господарської діяльності та організаційної підсистеми управління дає можливість узагальнити ряд напрямків удосконалення стратегії «Join UP», що наведені на рис. 3.1.



**Рис. 3.1. Напрямки удосконалення сервісного менеджменту  
туристичного агентства «Join UP» у 2020 році**

*Джерело:* складено за даними туристичного агентства «Join UP»

Оптимізація сервісного менеджменту передбачає використання виключно експертного методу. Тому нами буде здійснено оцінку сучасної оргструктури, її відповідності специфіці туристичного бізнесу, оптимальності відносно виконання поставлених завдань. З цією метою ми має визначити прогнозний штатний склад працівників туристичного агентства, порівняти його з фактичним та пояснити пропоновані зміни. Сформулюємо основні заходи, що будуть впроваджуватися в межах стратегічного плану розвитку підприємства у плановому періоді.

*1. Удосконалення бізнес-процесів в системі сервісного менеджменту за рахунок впровадження CRM-системи.*

Топ-менеджмент туристичного агентства «Join Up» уважніше придивляється до можливостей зростання рівня та автоматизації комунікацій в сервісних процесах, між працівниками, між персоналом агентства та туристичним оператором, між тур фірмо та туристами.

З метою посилення рівня комунікацій в сервісних процесах пропонуємо впровадити спеціальний аналітичний CRM-комплекс Shugar Suit, який дозволяє аналізувати активність та повідомлення різних користувачів з використання інструментів веб-аналітики та забезпечувати його коригування в залежності від результатів переглядів реклами про компанію інтернет-користувачами. Дана CRM-система є найбільш економною та максимально функціональною, порівняно з іншими CRM-системами (Bitrix 24, Terrasoft, Inteligence CRM, тощо), які активно використовуються на ринку туристичних послуг.

Виходячи з аналізу наукової та практичної літератури ми дійшли висновку, що система формування сервісного менеджменту туристичного агентства «Join Up» має будуватися на ефективних комунікаціях з потенційними клієнтами та партнерами у сфері туристичного бізнесу. Формування атрибутів удосконаленої сервісної технології має передбачати можливість активного використання CRM-системи. Варто відмітити, що впровадження нових механізмів сервісного управління на засадах функціонування CRM-системи також дасть можливість знизити рівень операційних витрат туристичного агентства (табл. 3.1).

### Обґрунтування напрямків скорочення операційних витрат туристичного агентства «Join Up» в результаті впровадження CRM-системи

Види витрат	Пропозиція щодо скорочення
<i>Адміністративні витрати, в т. ч.:</i>	
Витрати по офісу	Зниження витрат можливе за рахунок оптимізації комунікаційних процесів, внаслідок чого у туристичного агентства зменшиться потреба у розмірі офісного приміщення
Заробітна плата управлінського персоналу та відрахування на соціальні заходи	Зниження витрат можливе за рахунок скорочення потреби у операційному персоналі, частину функцій якого буде виконувати CRM-система
<i>Витрати на збут:</i>	
Заробітна плата менеджерів	Зниження витрат можливе за рахунок перегляду системи мотивації з її орієнтацією на KPI, які будуть закладені в CRM-системі

*Джерело:* складено за даними туристичного агентства «Join UP»

Можливі ефекти від впровадження CRM-системи також дадуть можливість підвищити результати туристичного агентства.

2. *Вдосконалення процесу туристичного обслуговування на підприємстві та посилення гнучкості цінової політики.*

Для підвищення якості туристичного обслуговування туристичного агентства пропонуємо наступні основні критерії поліпшення якості (рис. 3.2):



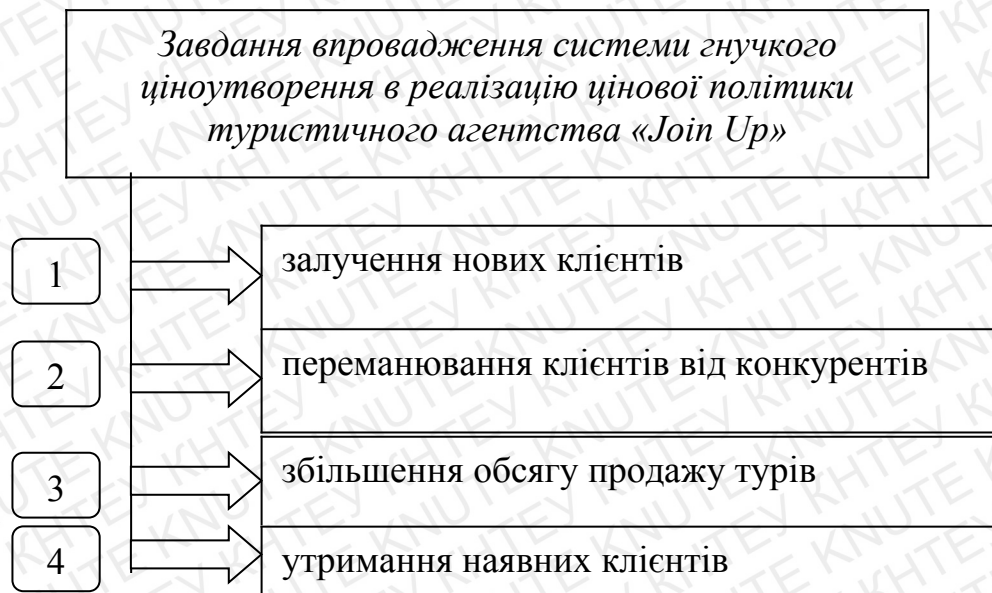
**Рис. 3.2. Критерії поліпшення якості сервісного обслуговування туристичного агентства «Join Up», м. Київ**

*Джерело:* складено за даними туристичного агентства «Join UP»



Першочерговим етапом удосконалення сервісної політики, сумарної вартості турів з урахуванням націнки тур агенцій, є інформаційне забезпечення такого процесу, тобто збір і оброблення інформації, необхідної для реалізації названої вище системи. Така інформація повинна бути комплексною, і охоплювати, основні категорії даних: «про витрати, про клієнтів, про конкурентів і про урядову політику».

Впровадження в практику реалізації політики якості туристичного агентства «Join Up» методів гнучкого ціноутворення передбачає відхилення ціни від встановленого рівня – прийом, який передбачає досягнення таких конкурентних цілей (рис. 3.3):



**Рис. 3.3. Завдання впровадження системи гнучкого ціноутворення в реалізацію політики якості туристичного агентства «Join Up», м. Київ**

*Джерело:* розроблено автором

Розглянемо наведені завдання та охарактеризуємо їх детальніше. Залучення нових туристів. За допомогою цінового стимулювання можна залучити до придбання турів нових клієнтів. Застосування цінових стимулів у цьому разі передбачає існування пасивного бажання, тобто клієнт не впевнений, що вигоди від купівлі окуплять витрати на неї, але, спробувавши

працювати з туристичним агентством «Join Up», він здійснюватиме повторні звернення до неї.

Таке цінове стимулювання доцільно використати на етапі зростання для активізації продажу турів в напрямках масового туризму. Переманювання клієнтів від конкурентів. Тимчасове зниження цін дає змогу і переманювати клієнтів від конкурентів, і сформувати додатковий грошовий потік.

Запровадження в реалізацію цінової стратегії диференціації цінових знижок як для туристичного агентства «Join Up», так і для туроператора є доволі позитивним кроком відносно формування політики лояльності клієнтів.

### 3. Формування лояльного ставлення туристів до туристичного агентства (запровадження програм лояльності)

Для запровадження програми лояльності та встановлення можливостей коригування цін на тури пропонуємо наступну шкалу і умови дії даної програми (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

#### Програма лояльності відносно постійних клієнтів туристичного агентства «Join UP» на 2020 р.

Категорія туриста	Фактичні умови програми лояльності		Пропоновані умови зміни програми лояльності	
	Тривалість співпраці з тур агентством (роки)	Фактичний розмір цінової знижки %	Тривалість співпраці з туристичним агентством	Пропонований розмір цінової знижки %
Постійні клієнти	Більше 2-х	12	Більше 2-х років	15
Постійні клієнти	Від 1-го до 2-х	7	Від 1-го до 2-років	10
Непостійні клієнти	До 1-го	5	До 1 року	7
Клієнти, що звернулися вперше	-	-	Лише на тури до Єгипту та Туреччини	5

*Джерело:* розроблено автором

На підставі зібраної та опрацьованої детальної інформації можна буде приймати рішення про необхідність проведення корегування цін. На цьому

етапі визначатиметься напрям корегування ціни туру (збільшення чи зменшення).

Відповідно до пропонованих змін програми лояльності передбачається зростання рівня цінової знижки на тури як для постійних клієнтів, так і для клієнтів, що звернулися вперше, проте за умови придбання туру до Туреччини або Єгипту. Справа в тім, що така схема має своє логічне обґрунтування та економічно виправдана. Вона дозволить наростити потік потенційних туристів і збільшити доходи тур фірми в майбутньому.

Стратегічний план заходів з удосконалення сервісного менеджменту підприємства у 2020 році наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Стратегічний план заходів з розвитку туристичного агентства  
«Join UP», м. Київ у 2020 р.**

Заходи підвищення ефективності сервісних процесів	Завдання на 2020 рік по кварталах				Відповідальні за виконання
	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	
<i>Удосконалення бізнес-процесів в системі сервісного менеджменту за рахунок впровадження CRM-системи</i>					<i>Заступник директора</i>
- формування проекту на впровадження CRM-системи					Заступник директора, юрист
- вибір компанії, що буде впроваджувати систему та отримання відповідних послуг					Заступник директора, Директор відділу продажу турів, фінансовий директор
- навчання персоналу та старт використання CRM-системи					
<i>Вдосконалення сервісного обслуговування та гнучкості ціноутворення</i>					<i>Директор відділу продажу турів</i>
- стратегічний аналіз					Директор з маркетингу та реклами
- формування нової концепції сервісного управління з урахуванням гнучкого ціноутворення					Директор відділу продажу турів, фінансовий директор, інженер
- впровадження системи моніторингу за сервісними процесами					Директор відділу продажу турів, інженер

Продовження таблиці 3.3

Заходи підвищення ефективності сервісних процесів	Завдання на 2020 рік по кварталах				Відповідальні за виконання
	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	
<i>Формування політики лояльності по відношенню до клієнтів туристичного агентства</i>					<i>Директор відділу продажу турів</i>
- формування експертної групи					Директор відділу продажу турів, заступник директора
- розробка положення про нову програму лояльності					
- розробка засобів донесення умов програми до цільової аудиторії					

	- головна задача
	- підрядна задача

Джерело: складено автором

Реалізація заходів з підвищення ефективності сервісного управління передбачає також розробку графіку фінансування інвестицій, що передбачені для впровадження наведених заходів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Обсяги фінансування заходів з впровадження напрямків удосконалення сервісного менеджменту туристичного агентства «Join UP» у 2020 р.**

Заходи	2020 рік по кварталах, тис. грн.				Разом фінансування, тис. грн.
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	
<b><i>Удосконалення бізнес-процесів в системі сервісного менеджменту за рахунок впровадження CRM-системи</i></b>	<b><i>207,5</i></b>	<b><i>150,0</i></b>	<b><i>154,0</i></b>	<b><i>-</i></b>	<b><i>511,5</i></b>
- формування проекту на впровадження CRM-системи	7,5				7,5
- вибір компанії, що буде впроваджувати систему та отримання відповідних послуг	200,0	150,0			350,0
- навчання персоналу та старт			154,0		154,0

використання CRM-системи

Продовження таблиці 3.4

Заходи	2020 рік по кварталах, тис. грн.				Разом фінансування, тис. грн.
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	
<b>Вдосконалення сервісного обслуговування та гнучкості ціноутворення</b>	<b>55,3</b>	<b>48,8</b>	<b>18,7</b>		<b>122,8</b>
- стратегічний аналіз	5,1				5,1
- формування нової концепції сервісного управління з урахуванням гнучкого ціноутворення	50,2	30,1			80,3
- впровадження системи моніторингу за сервісними процесами		18,7	18,7		37,4
<b>Формування політики лояльності по відношенню до клієнтів туристичного агентства</b>	<b>20,6</b>	<b>10,0</b>	<b>10,0</b>	<b>10,0</b>	<b>50,6</b>
- формування експертної групи	5,5				5,5
- розробка положення про нову програму лояльності	15,1				15,1
- розробка засобів донесення умов програми до цільової аудиторії		10,0	10,0	10,0	30,0
<b>РАЗОМ</b>	<b>283,4</b>	<b>208,8</b>	<b>182,7</b>	<b>10,0</b>	<b>684,9</b>

Джерело: розроблено автором

Таким чином, основними напрямками вдосконалення систему сервісного менеджменту туристичного агентства «Join UP» є такі: удосконалення бізнес-процесів в системі сервісного менеджменту за рахунок впровадження CRM-системи, вдосконалення процесу туристичного обслуговування на підприємстві та посилення гнучкості цінової політики, формування політики лояльності по відношенню до клієнтів туристичного агентства.

З метою посилення рівня комунікацій в сервісних процесах пропонуємо впровадити спеціальний аналітичний CRM-комплекс «Shugar Suit», який дозволяє аналізувати активність та повідомлення різних користувачів з використання інструментів веб-аналітики та забезпечувати його коригування в залежності від результатів переглядів рекламних оголошень про компанію інтернет-користувачами. Заходи з удосконалення системи якості надання

туристичних послуг та рівня гнучкості цінової політики потребують від керівництва туристичного агентства перегляду деяких бізнес-процесів у таких напрямках: залучення нових туристів туристичного агентства «Join Up»; переманювання туристів від конкурентів туристичного агентства «Join Up»; збільшення обсягу продажу турів; утримання наявних клієнтів. Впровадження заходів лояльності має будуватися на шкалі дисконтів, яка має залежати від тривалості участі клієнта у програмі лояльності.

Загальний бюджет впровадження наведених заходів у 2020 році складе 684,9 тис. грн.

### **3.2. Оцінка ефективності реалізації управлінського рішення щодо вдосконалення системи сервісного менеджменту туристичного підприємства**

Оцінка ефективності запропонованих заходів базується на визначенні потенційних доходів та можливих витрат за умов врахування запропонованих напрямків. Витрати на реалізацію окремих елементів програми підвищення конкурентоспроможності наведено в попередньому параграфі. Зведені витрати по програмі відображено в табл. 3.5.

*Таблиця 3.5*

#### **Узагальнені витрати на реалізацію окремих елементів програми підвищення ефективності сервісного менеджменту туристичного агентства «Join Up», м. Київ у 2020 році**

Витрати по елементах програми	Значення, тис. грн.
Удосконалення бізнес-процесів в системі сервісного менеджменту за рахунок впровадження CRM-системи	511,5
Формування політики лояльності по відношенню до клієнтів туристичного агентства	122,8
Формування політики лояльності по відношенню до клієнтів туристичного агентства	50,6
<i>ВСЬОГО</i>	<i>684,9</i>

*Джерело:* розроблено автором

На 2020 рік передбачено програмою здійснити витрати в обсязі 684,9 тис. грн. Відповідно до понесених витрат підприємство також має змогу отримати і приріст доходів від реалізації послуг. Проведемо розрахунок економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів, для цього скористаємося наступною формулою:

$$E_e = \text{ПР}_{\text{зах}} - \text{ПР}_{\text{без\_зах}}, \quad (3.1)$$

де  $E_e$  – економічний ефект від реалізації запропонованих заходів,

$\text{ПР}_{\text{зах}}$  – обсяг операційного прибутку, який отримувався в підприємством без врахування заходів з удосконалення організації міжнародних туристичних операцій;

$\text{ПР}_{\text{без\_зах}}$  – очікуваний обсяг операційного прибутку за умови врахування заходів з удосконалення організації міжнародних туристичних операцій.

Обсяг прибутку від операційної діяльності будемо визначати наступним чином:

$$\text{ПР} = \text{Д} - \text{СВ} - \text{НВ}, \quad (3.2)$$

де  $\text{ПР}$  – операційний прибуток,

$\text{Д}$  – прогнозні доходи від надання туристичних послуг,

$\text{СВ}$  – обсяг собівартості формування туристичних послуг;

$\text{НВ}$  – накладні витрати (адміністративні та збутові витрати).

Для визначенні можливого прибутку від реалізації туристичних послуг без врахування впровадження заходів з удосконалення організації міжнародних туристичних операцій скористаємося статистичним методом прогнозування (табл. 3.6).

Таким чином, відповідно до проведених розрахунків, можемо стверджувати, що у 2019-2022 роках суттєвого приросту показника операційного прибутку не буде спостерігатися.

На 2019 рік прогнозний обсяг ефекту (прибутку) становитиме 19548 тис. грн., у 2020 році – 22844 тис. грн., у 2021 році – 26696 тис. грн., у 2022 році –

31198 тис. грн., у 2023 році – 36459 тис. грн.

Таблиця 3.6

**Прогноз результатів від реалізації програмних заходів у туристичному агентстві ТОВ «Join Up», м. Київ на 2019-2023 рр.**

Показники	Факт	Темп росту за 5 років	Рівень витрат %	Прогноз на 2019-2023 рр. без врахування покращень				
	2018			2019	2020	2021	2022	2023
Дохід від надання туристичних послуг, тис. грн.	62 101	1,169	-	72573	84811	99113	115826	135358
Собівартість надання туристичних послуг, тис. грн.	33 989		0,547	39721	46419	54246	63394	74084
Накладні витрати (адміністративні та збутові), тис. грн.	11 385	-	0,183	13305	15548	18170	21234	24815
Ефект (прибуток), тис. грн.	16 727	1,045	-	19548	22844	26696	31198	36459

*Джерело:* розроблено автором

Далі нам необхідно спрогнозувати перспективні обсяги прибутку. Для цього потрібно обґрунтувати, яким чином запропоновані заходи відобразяться на доходах, собівартості та накладних витратах у 2019-2023 рр.

Цільові параметри для обґрунтування прогнозного розміру наведених показників наведено в табл. 3.7.

Впровадження запропонованих заходів з удосконалення організації міжнародних туристичних операцій дасть можливість підвищити рівень продуктивності роботи персоналу, як наслідок очікується зростання обсягу продажів турів.

Враховуючи, що середньорічний темп росту обсягу продажів турів становить 1,169, то можна припустити, що максимальний приріст продажів турів без впливу на структуру ринку може скласти 10%, тобто результуючий темп росту складе:



$$\text{Tr}_{\text{дох}} = 1,169 * (1+10\%) = 1,285.$$

Таблиця 3.7

**Обґрунтування цільових параметрів доходів, собівартості та накладних витрат за умови удосконалення організації міжнародних операцій з туризму на 2019-2023 рр.**

Показники	Вплив заходів на показник	Рівень впливу
Дохід від надання туристичних послуг, тис. грн.	удосконалення організації сервісного управління можливість збільшити доходи	зростання до 10%
Собівартість надання туристичних послуг, тис. грн.	можливе зниження темпів росту собівартості надання туристичних послуг за рахунок зростання продуктивності роботи персоналу після впровадження CRM-системи мотивації	Рівень собівартості у доходах може скоротитися на 5%
Накладні витрати (адміністративні та збутові), тис. грн.	мають збільшитися за рахунок витрат на впровадження заходів	684,9 тис. грн.

*Джерело:* розроблено автором

Прогнозні розрахунки прибутку з урахуванням запропонованих заходів наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

**Прогноз прибутку від реалізації послуг «Join Up» на 2019-2023 роки з урахуванням покращень**

Показники	Факт	Темп росту за 3 роки	Рівень витрат у доходах	Прогноз на 2019-2023 рр. без врахування покращень				
	2018			2019	2020	2021	2022	2023
Дохід від надання туристичних послуг, тис. грн.	62 101	1,285	-	72573	93292	119926	154164	198177
Собівартість надання туристичних послуг, тис. грн.	33 989	-	0,497	39721	46396	59642	76669	98558
Накладні витрати (адміністративні та збутові), тис. грн.	416	-	0,007	13305	17103	21986	28263	36331

Продовження таблиці 3.8

Показники	Факт	Темп росту за 3 роки	Рівень витрат у доходах	Прогноз на 2019-2023 рр. без врахування покращень				
	2018			2019	2020	2021	2022	2023
Додаткові витрати на реалізацію заходів, тис. грн.	-	-	-	-	685	-	-	-
Ефект (прибуток), тис. грн.	27 696	1,045	-	19548	29108	38299	49233	63288

Джерело: розроблено автором

Як свідчать дані табл. 3.8, відповідно до проведених розрахунків, можемо сказати, що у 2019-2022 рр. буде спостерігатися приріст показника операційного прибутку за умови впровадження змін у механізм організації туристичних операцій.

На 2019 рік прогнозний обсяг операційного прибутку не зміниться у порівнянні з попереднім варіантом прогнозу, у 2020 р. – 29108 тис. грн., у 2021 р. – 38299 тис. грн., у 2022 р. – 49233 тис. грн., у 2023 р. – 63288 тис. грн.

Для розрахунку економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів знайдемо різницю між перспективним та ретроспективним прогнозами операційного прибутку (табл. 3.9).

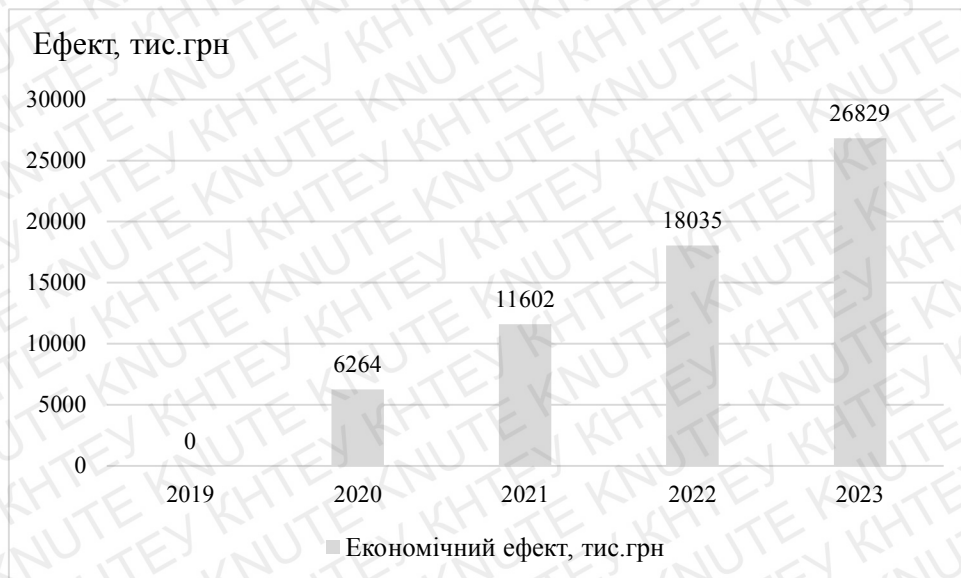
Таблиця 3.9

**Прогноз економічного ефекту від впровадження заходів у туристичному агентстві «Join Up», м. Київ на 2019-2023 рр.**

Показники	Ум. позначення	Прогноз на 2019-2023 роки				
		2019	2020	2021	2022	2023
Ретроспективний операційний прибуток (без врахування заходів), тис. грн.	ПРр	19548	22844	26696	31198	36459
Перспективний операційний прибуток (з врахуванням заходів), тис. грн.	ПРп	19548	29108	38299	49233	63288
Економічний ефект, тис. грн.	$E = \text{ПРп} - \text{ПРр}$	0	6264	11602	18035	26829

Джерело: розроблено автором

Отже, як свідчать проведені розрахунки, у 2019 році обсяг прибутку від здійснення туристичних операцій залишиться незмінним. Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів у 2020 році становитиме 6264 тис. грн., у 2021 році – 11602 тис. грн., у 2022 році – 18035 тис. грн., у 2023 році – 26829 тис. грн. (рис. 3.4).



**Рис. 3.4. Динаміка економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів на 2019-2023 рр.**

*Джерело:* розроблено автором

Отже, в даному питанні було здійснено прогнозування економічного ефекту від впровадження заходів з удосконалення сервісного управління на туристичному агентстві «Join Up». На 2019-2022 роки передбачено програмою здійснити витрати в обсязі 684,9 тис. грн. Відповідно до понесених витрат підприємство також має змогу отримати і приріст доходів від реалізації послуг. Для визначення можливого прибутку від реалізації туристичних послуг без врахування впровадження заходів з удосконалення організації міжнародних туристичних операцій було використано статистичний методом прогнозування. Було обґрунтовано цільові параметри зміни доходів, собівартості та накладних витрат за умови впровадження заходів. Для розрахунку економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів було обраховано різницю між

перспективним та ретроспективним прогнозами операційного прибутку. Як свідчать проведені розрахунки, у 2019 році обсяг прибутку від здійснення туристичних операцій залишиться незмінним. У 2020 році економічний ефект від впровадження запропонованих заходів становитиме 6264 тис. грн., у 2021 році – 11602 тис. грн., у 2022 році – 18035 тис. грн., у 2023 році – 26829 тис. грн.

### **Висновки до розділу 3**

1. Основними напрямками вдосконалення системи сервісного менеджменту туристичного агентства «Join UP» м. Київ є такі: удосконалення бізнес-процесів в системі сервісного менеджменту за рахунок впровадження CRM-системи, вдосконалення процесу туристичного обслуговування на підприємстві та посилення гнучкості цінової політики, формування політики лояльності по відношенню до клієнтів туристичного агентства.

2. З метою посилення рівня комунікацій в сервісних процесах пропонуємо впровадити спеціальний аналітичний CRM-комплекс «Shugar Suit», який дозволяє аналізувати активність та повідомлення різних користувачів з використання інструментів веб-аналітики та забезпечувати його коригування в залежності від результатів переглядів рекламних оголошень про компанію інтернет-користувачами.

3. Заходи з удосконалення системи якості надання туристичних послуг та рівня гнучкості цінової політики потребують від керівництва туристичного агентства перегляду деяких бізнес-процесів у таких напрямках: залучення нових туристів туристичного агентства «Join Up»; переманювання туристів від конкурентів туристичного агентства «Join Up»; збільшення обсягу продажу турів; утримання наявних клієнтів. Впровадження заходів лояльності має будуватися на шкалі дисконтів, яка має залежати від тривалості участі клієнта у програмі лояльності. Загальний бюджет впровадження наведених заходів у 2020 році складе 684,9 тис. грн.

4. Як свідчать проведені розрахунки, у 2019 році обсяг прибутку від

здійснення туристичних операцій залишиться незмінним. У 2020 році економічний ефект від впровадження запропонованих заходів становитиме 6264 тис. грн., у 2021 році – 11602 тис. грн., у 2022 році – 18035 тис. грн., у 2023 році – 26829 тис. грн.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі висновки і пропозиції:

1. Враховуючи переваги та недоліки різних наукових підходів, було запропонувати наступне визначення сервісного менеджменту підприємства туристичного бізнесу – це вид операційної діяльності в комплексі системи управління туристичним підприємством, який передбачає організацію надання туристичних послуг, забезпечення контролю їх якості та економічної ефективності. Система сервісного менеджменту є складовою частиною операційного управління, яка поєднує елементи корпоративної соціальної відповідальності та маркетингу туристичних послуг. Під сервісним управлінням в сфері туристичного підприємства розуміють інтегральний інструмент керування і координації всієї сукупності інформаційних і фінансових потоків, необхідних для надання туристичних послуг, найбільш ефективним способом з точки зору витрат і задоволення запитів споживачів. Система сервісного менеджменту підприємства туристичного бізнесу містить такі елементи: суб'єкти управління сервісними операціями; мета управління; методи сервісного обслуговування; структура управління підприємством туристичного бізнесу; функції управління сервісними процесами.

2. Обґрунтовано основні особливості передового практичного досвіду формування систем сервісного менеджменту підприємствами туристичного бізнесу на основі використання методики комплексної оцінки сервісних систем. Сучасна практика сервісного менеджменту в сфері туризму передбачає формування відповідних сервісних структур управління. В сучасних умовах сервісна діяльність туристичного підприємства визначається інформаційною взаємодією чотирьох основних підсистем у внутрішньому середовищі і обумовлена: необхідністю створення і підтримки безперервного зв'язку з об'єктами зовнішнього середовища сервісної системи; необхідністю управління різноманітним інформаційним потоком на всіх етапах сервісної діяльності і стадіях взаємодії споживача та послуги; потребою оптимізації використання усіх видів внутрішніх ресурсів туристичного підприємства в процесі формування

замовлень і виробництва послуг; необхідністю обробки та інтерпретації результатів діяльності туристичного підприємства.

3. Проведена оцінка сервісної системи та особливостей господарської діяльності туристичного агентства «Join UP» свідчить про те, що підприємство нарощувало обсяги реалізації туристичних послуг. Основну частку доходів від реалізації становить виручка від продажу путівок за пакетними турами та турами-каскад. Паралельно зі зростанням доходів від реалізації відбувалось зростання операційних витрат. Основну частку в операційних витратах становлять інші операційні витрати (курскові різниці), витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи. Дослідження показників доходності та рентабельності туристичної діяльності виявило, що впродовж 2016-2017 рр. ефективність надання туристичних послуг в цей період знизилась за рахунок зниження операційного прибутку, що відбулось під впливом зростання операційних витрат та собівартості реалізованих турів. Аналіз зовнішнього середовища свідчить, що підприємство займає стійкі позиції на ринку туристичних послуг серед своїх конкурентів, проте частка ринку підприємства має тенденцію до зниження.

4. Формування діяльності туристичного агентства «Join UP» м. Київ визначається загальною стратегією його розвитку на ринку туристичних послуг. Основними напрямками туристичної діяльності туристичного агентства є організація надання послуг виїзного туризму до Єгипту, Туреччини, ОАЕ, виїзних турів по європейським країнам тощо. Обсяги надання туристичних послуг зростали за 2016-2018 рр. Основним напрямком спеціалізації є організація надання пакетних турів, турів каскад, виїзного туризму та культурно-екскурсійного обслуговування. Формування позитивного іміджу, високий рівень якості туристичного обслуговування формують значний конкурентний потенціал туристичного агентства. У туристський пакет входить комплекс послуг. Послуги у свою чергу діляться на основні й додаткові. Організація щоденних екскурсій дає змогу «Join UP» приймати індивідуальних туристів на регулярні тури по мінімальній ціні.

5. Туристична діяльність досліджуваного туристичного підприємства «Join Up» визначається особливостями формування спектру туристичних послуг за напрямками та своїми економічними параметрами – рівнем собівартості послуг, рівнем рентабельності туристичних послуг, рівнем попиту на послуги тощо. Встановлено, що туристичного агентства «Join UP» та «Tez Tour» знаходяться у найбільш вигідному квадратні зірок, їх діяльність характеризується високим ступенем інтенсифікації розвитку.

6. Основними напрямками вдосконалення систему сервісного менеджменту підприємства «Join UP» є такі: удосконалення бізнес-процесів в системі сервісного менеджменту за рахунок впровадження CRM-системи, вдосконалення процесу обслуговування на підприємстві, формування політики лояльності по відношенню до клієнтів туристичного агентства. З метою посилення рівня комунікацій в сервісних процесах пропонуємо впровадити спеціальний аналітичний CRM-комплекс «Shugar Suit», який дозволяє аналізувати активність та повідомлення різних користувачів з використання інструментів веб-аналітики та забезпечувати його коригування в залежності від переглядів рекламних оголошень про компанію інтернет-користувачами. Заходи з удосконалення системи якості надання туристичних послуг та рівня гнучкості цінової політики потребують від керівництва туристичного агентства перегляду деяких бізнес-процесів у таких напрямках: залучення (переманювання) від конкурентів; утримання наявних клієнтів. Впровадження заходів лояльності має будуватися на шкалі дисконтів, яка має залежати від тривалості участі клієнта у програмі лояльності. Загальний бюджет впровадження наведених заходів у 2020 році складе 684,9 тис. грн.

7. Здійснено прогнозування економічного ефекту від заходів з удосконалення сервісного управління в туристичному агентстві «Join Up». На 2019-2022 роки передбачено програмою здійснити витрати в обсязі 684,9 тис. грн. Відповідно до понесених витрат підприємство також має змогу отримати і приріст доходів від реалізації послуг. Для визначення можливого прибутку від реалізації туристичних послуг без врахування впровадження заходів з



удосконалення організації міжнародних туристичних операцій було використано статистичний метод прогнозування. Було обґрунтовано цільові параметри зміни доходів, собівартості та накладних витрат за умови впровадження заходів. Для розрахунку економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів було обраховано різницю між перспективним та ретроспективним прогнозами операційного прибутку. Як свідчать проведені розрахунки, у 2019 році обсяг прибутку від здійснення туристичних операцій залишиться незмінним. У 2020 році економічний ефект від впровадження запропонованих заходів становитиме 6264 тис. грн, у 2021 році – 11602 тис. грн, у 2022 році – 18035 тис. грн, у 2023 році – 26829 тис. грн.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про туризм : Закон України від 15.09.1995 № 324/95–ВР. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/324/95%D0%B2%D1%80>
2. Ведмідь Н.І. Тривімірна структура системи туроперейтингу санаторно–курортними та оздоровчими закладами / Н. І. Ведмідь // Ефективна економіка. – 2013. – №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2029>.
3. Височан О.С. Використання GDS–систем діяльності туристичних підприємств / О.С. Височан // Бізнес Інформ. – 2011. – № 6. – С. 78–82.
4. В'їзний туризм : навч. посіб. / П.Ф. Коваль, Н.О. Алешугіна. – Ніжин : Лук'яненко В.В., 2010. – 304 с.
5. Готинян В. С. Можливості ІТ–технологій в туризмі / В. С. Готинян, А. В. Семененко, О. В. Томченко // Портал : [tourlib.net](http://tourlib.net). – URL: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/gotynyan.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/gotynyan.htm).
6. Глебова А.О. Інноваційні технології в туризмі / А.О. Глебова // Економіка. Управління. Інновації. – 2012. – № 2 (8). – URL: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/glebova2.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/glebova2.htm) 12.
7. Глебова А. О. Інформаційно –інноваційні технології в процесах туристичного обслуговування / А.О. Глебова // Економіка та управління. – 2016. – №13. – С. 230–237.
8. Головова Л. С. Еволюція поведінки індивідуальних споживачів на ринку туристичних послуг у контексті поведінкової економіки / Л. С. Головова, Н. В. Гриньов // Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна «Проблеми економіки транспорту», 2017.– №14. – С. 7–22.
9. Горіна Г. Характеристика інфраструктурної складової дослідження середовища формування стратегії розвитку ринку туристичних послуг / Г. Горіна // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган–Барановського. Сер.: Економічні науки, 2016. – № 2 (63). – С. 121–127.

10. Гризовська Л.О. Особливості та сучасні тенденції управління туристичним бізнесом в Україні / Л.О. Гризовська // Причорноморські економічні студії. – 2018. – № 26. – С. 115–118.
11. Гудзовата О.О. Автоматизовані системи управління готелями / О.О. Гудзовата // Торгівля, комерція, підприємництво. – 2013. – Вип. 15. – С. 94–98.
12. Дорош І. В. Маркетинг туризму: сутність та сучасні концепції / І. В. Дорош // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука» . – 2017. – № 6. – С. 112–114.
13. Економіка й організація інноваційної діяльності : підручник / О.І. Волков, М.П. Денисенко, А.П.Гречан та ін.; під ред. О.І. Волкова, М.П. Денисенка. – Київ : ВД «Професіонал», 2004. – 960 с.
14. Євтушенко О.В. Застосування комплексу маркетингу в сфері туризму / О.В. Євтушенко // Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна, 2014. – № 1144. – С. 166–170.
15. Зозульов О. В. Поведінка покупців : навч. посіб. / О. В. Зозульов. – Київ : Знання, 2014. – 364 с.
16. Застосування інформаційних технологій у туризмі [Електронний ресурс]. URL: <http://it-tehnolog.com>.
17. Заячківська Г.А. Ринок міжнародних туристичних послуг: конструювання категорії та класифікація / Г.А. Заячківська // Інноваційна економіка. – 2015. – № 1. – С. 153–155.
18. Заячківська, Г.А. Збутова політика туристичних підприємств на ринку міжнародних туристичних послуг / Г.А. Заячківська // Інноваційна економіка. – 2012. – № 1. – С. 204–208.
19. Заячківська Г.А. Ринок міжнародних туристичних послуг: конструювання категорії та класифікація / Г.А. Заячківська // Інноваційна економіка. – 2015. – №1. – С. 153–155.
20. Измерение лояльности клиентов // Менеджмент інновацій. URL: [http://innomanq.ru/rus/loyal\\_client](http://innomanq.ru/rus/loyal_client).

21. Інновації в готельно-туристичному бізнесі. URL: <http://digitalsignage.ua/ru/2014/02/innovation-in-hotel-business/>.
22. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком : навчальний посібник. – 2-ге вид., перероб. і доп./ С.М.Ілляшенко – Суми: ВТД «Університетська книга»; К.: Видавничий дім «Княгиня Ольга», 2005. – 324 с.
23. Корпан О.С. Особливості сегментації ринку туристичних послуг як складової маркетингових досліджень / О.С. Корпан // Вісник Хмельницького національного університету, 2015. – № 3. – С. 100–105.
24. Ковальчук С., Миколишина В. Поняття туристичного ринку та особливості його функціонування / С. Ковальчук, В. Миколишина // Вісник Хмельницького національного університету, 2011. – № 6. – С. 60–65.
25. Ковешніков В., та ін. Інноваційні види туризму / В. Ковешніков, О. Ліфіренко, Н. Стукальська // Інвестиції: практика та досвід, 2016. – № 4. – С. 38–44.
26. Козубова Н. Туристичні послуги як об'єкт ринкових відносин в Україні / Н. Козубова // Інноваційна економіка, 2014. – № 2. – С. 137–143.
27. Леонт'єва Ю.Ю. Дослідження можливостей використання існуючих методів оцінки конкурентоспроможності для туристичних підприємств / Ю.Ю. Леонт'єва, К.А. Рудакова // Науково-технічний збірник. – 2012. – №102. – С. 499–503.
28. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг // Все о туризме. – Режим доступа: [http://tou.rlib.net/books\\_ukr/lubiceva\\_rtp12.htm](http://tou.rlib.net/books_ukr/lubiceva_rtp12.htm)
29. Мороз О. В. Системні фактори ефективності сервісної концепції постачання на туристичного операторах : монографія / О. В. Мороз, О. В. Музика. – Вінниця : Універсум-Вінниця, 2007. – 165 с.
30. Мошек Г. Є. Вплив типів управлінських рішень на ефективність діяльності підприємств / Г. Є. Мошек, А. С. Соломко, М. М. Ковальчук // Бизнес-Информ. – 2013. – № 5. – С. 264–269.
31. Мазаракі А.А., Ведмідь Н.І. Сервісна концепція управління туристичного операторами санаторно-курортної сфери / А. Мазаракі,

Н. Ведмідь // Вісник КНТЕУ, 2014. – №1. – С. 188–195

32. Мазаракі А.А., та ін. Сервісна концепція управління підприємствами санаторно–курортної сфери / А. Мазаракі, Н. Ведмідь // Вісник КНТЕУ, 2014. – №1. – С. 188–195

33. Макар О. П. Інформаційні технології у туризмі: теоретичні та практичні аспекти / О. П. Макар, І. С. Дулин, Н. В. Чорненька // Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна. – 2017. – Вип. 27(2). – С. 160–164.

34. Малькова И. Лояльность потребителей [Электронный ресурс] / И. Малькова // LOYALTY.info – Эффективные программы лояльности [сайт]. – Режим доступа : <http://www.loyalty.info/theory/2618.html>. – Название с экрана.

35. Мальська М. П. Основи маркетингу у туризмі [текст] підручник. / М. П. Мальська, Н. Л. Мандюк – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 336 с.

36. Музичка Є. О. Системи управління збутовою діяльністю туристичних операторів / Є. О. Музичка // Ефективна економіка, 2015. – №1. – [електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3749>

37. Музичка Є. О. Стан і тенденції розвитку ділового туризму в Україні / Є. О. Музичка, В.А. Петренко // Економіка та держава, 2018. – №1. – С. 54–59.

38. Набієва, А. Е. Розвиток інформаційних технологій в туризмі [Текст] / А. Е. Набієва, О. В. Орлик // Інформатика та інформаційні технології: студ. наук. конф., 20 квітня 2015 р. : матер. конф. – Одеса, ОНЕУ. – С. 84–87.

39. Офіційний сайт Державного комітету статистики [Електронний ресурс], доступно з: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)

40. Посыпанова О. С. Лояльность потребителей в структуре экономического сознания [Электронный ресурс] / О. С. Посыпанова, Н. Е. Анципович Бизнес–психология [сайт]. – Режим доступа : [http://бизнес-психологи.рф/wp-content/uploads/2012/09/Loyallnost\\_statuya\\_polnaya.pdf](http://бизнес-психологи.рф/wp-content/uploads/2012/09/Loyallnost_statuya_polnaya.pdf). – Название с экрана.

41. Павленко І.А. Економіка та організація інноваційної діяльності: Навч. посіб. – Вид. 2–ге, без змін./ І.А.Павленко – К.:КНЕУ, 2006. – 204 с.

42. Пінчук, Н. С. Інформаційні системи і технології в маркетингу [Текст] / Н. С. Пінчук, Г. П. Галузинський, Н. С. Орленко. – К. : КНЕУ, 2005. – 352 с.
43. Потапенко В.В. Тенденції розвитку зеленого туризму / В.В. Потапенко // Вісник ТНЕУ, 2016. – №2. – С. 82–86.
44. Рега М. Тенденції та перспективи розвитку управління підприємствами туристичної сфери в сучасному ринковому середовищі / М. Рега // Молодий вчений, 2015. – № 5 (20). – С. 72–75.
45. Соціально–етичний маркетинг : монографія / А. А. Мазаракі, Є. В. Ромат, Г. В. Алданькова та ін. ; за ред. А. А. Мазаракі та Є. В. Ромата. – К. : КНТЕУ, 2013. – 327 с.
46. Сагалакова Н. Характеристика туристичного продукту як специфічного об'єкту ціноутворення / Н. Сагалакова // Інвестиції: практика та досвід, 2015. – № 17. – С. 27–33.
47. Скляр Г. Економічна сутність та закономірності розвитку ринку туристичних послуг в Україні / Г. Скляр // Вісник Чернівецького торговельно–економічного інституту. Економічні науки, 2014. – № 1. – С. 106–112.
48. Скляр Е. Н. Формирование программ повышения потребительской лояльности в сетевом маркетинге [Электронный ресурс] / Е. Н. Скляр // Орловский государственный институт экономики и торговли [сайт]. – Режим доступа : <http://www.orelgiet.ru/monah/49sm.pdf>. – Название с экрана.
49. Слепцова О.Я. Використання інформаційних технологій для підтримки прийняття рішень в туризмі / О.Я. Слепцова, В.Я. Данилов // Наукові праці. – Миколаїв : ЧДУ, 2011.– Вип. 173. – Т 161. Комп'ютерні технології. – С. 47–52.
50. Статистична інформація / Державний комітет статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
51. Ткаченко Т.І., Мельниченко С.В., Бойко М.Г Regulation of the market of tourist services in a crisis / К.: Київ. нац. торг.–екон. ун–т, 2013.
52. Тарасюк Г. М. Розвиток вітчизняного туризму в контексті світових туристичних тенденцій / Г. М. Тарасюк // Науковий вісник Ужгородського

національного університету, 2016. – №7. – С. 127–131.

53. Филатов О.К. Проблема повышения уровня конкурентоспособности услуг гостиничных предприятий / О.К. Филатов // Пищевая промышленность. – 2010. – 452 с.

54. Хейвуд Д. Брайан Ж. Аутсорсинг. В поисках конкурентных преимуществ / пер. с англ. Н. Е. Метоль, И. С. Половицы; под ред. И. С. Половицы. – М.: Вильямс, 2010. – 174 с.

55. Цибульський В.О. Дослідження сутності попиту та пропозиції на ринку туристичних послуг та факторів впливу на них / В.О. Цибульський // Економіка. Управління. Інновації, 2015. – №4. – С. 58–65.

56. Цысарь А. В. Лояльность покупателей: основные определения, методы измерения, способы управления / А. В. Цысарь // Маркетинг и маркетинговые исследования, 2012. – № 5. – С. 56–57.

57. Шалева О.І. Застосування інноваційних Інтернет–технологій у ресторанному бізнесі / О.І. Шалева // Торгівля, комерція, підприємництво. – 2013. – Вип. 15. – С. 142–145.

58. Широченская И. П. Основные понятия и методы измерения лояльности [Электронный ресурс] / И. П. Широченская // Все о рекламе, маркетинге и PR [сайт]. – Режим доступа : <http://www.advertology.ru/print43797.htm>. – Название с экрана.

59. Юхимчук І. Технологічні аспекти впровадження інформаційних технологій у діяльності туристичного оператора / І. Юхимчук [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://news.finance.ua>.

60. Mobility Networks MIT Cities. – Access mode: <http://cities.media.mit.edu/research/mobility-networks> 14 статистичних показників, які підтверджують вагомість соціальних мереж для бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.uamodna.com/articles/14-statystychnyh-pokaznykiv-yaki-pidtvverdyatj-vagomistjsocialjnyh-merezh-dlya-biznesu/](http://www.uamodna.com/articles/14-statystychnyh-pokaznykiv-yaki-pidtvverdyatj-vagomistjsocialjnyh-merezh-dlya-biznesu/)

61. Aaker D. An empirical study of theories of organizational and occupational commitment / D. Aaker, D. Jacobson // Journal of Social Psychology. –

2005. – Vol. 97. – P. 15–22.

62. Baker M. J. (ed). IEBM Encyclopedia of Marketing (2001) London : Thomson Learning. C.14–15

63. Moller K. M. Relationships Marketing Theory: Its Roots and Direction / K. M. Moller, K. A. Hallinen // Journal of Marketing Management. – 2000. – Vol. 16. – P. 29–54.

64. Adil Khan Automatic tour guide system/Adil Khan, Ashwin Patil, Suryakant Mane, Prof. Ranjana .M. Kedar //International Journal of Scientific & Engineering Research .Volume №1 Issue 6. – 2013. – Access mode: <http://www.ijser.org/paper/AUTOMATIC–TOUR–GUIDE– SYSTEM.html>

65. Buhalis D. eDestination: International best practices of tourism technologies and applicatio / Dimitrios Buhalis, Ramona Wagner // Tourism Tribune. – 2013. – 28(1). – P. 3–6.

66. Damianos G. Mobile recommender systems in tourism / Damianos G avalas, Charalampos Konstantopoulos, Konstantinos Mastakas, Grammati Pantziou // Journal of Network and Computer Applications. – March 2014. – Volume 39. – P. 319–333.

67. Gaming and Gamification in tourism // Digital Tourism Think Tank. – Access mode: <http://thinkdigital.trave/wp–conten/uploads/2014/05/Gamification–in–Tourism–Best–Practice.pdf>

68. Tourist information system terms of use // Visitestonia.com. – Access mode: <https://www.visitestonia.com/ en/additional–navigation/estonian–tourist–board/tourist–information–system–terms–of–use>



**ДОДАТОК А**

**(Ксерокопія статті із Збірки)**

Серія АД

№ 546253

ЄДИНИЙ ДЕРЖАВНИЙ РЕЄСТР ЮРИДИЧНИХ ОСІБ ТА ФІЗИЧНИХ ОСІБ-ПІДПРИЄМЦІВ

**ДЕРЖАВНА РЕЄСТРАЦІЙНА  
СЛУЖБА УКРАЇНИ****ВИТЯГ  
з Єдиного державного реєстру юридичних осіб  
та фізичних осіб-підприємців**

Відповідно до статті 20 Закону України "Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців" на запит: **ОЛІЙНИК АНДРІЙ СТЕПАНОВИЧ** від **09.04.2014** за № **18503587** станом на **09.04.2014** відповідно до наступних критеріїв пошуку:

**Реєстраційний номер облікової картки платника податків:** XXXXXXXXXXXX

надається інформація з Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців (ЄДР) у кількості **1** записів:

**Запис 1**

**Прізвище, ім'я, по батькові фізичної особи:**  
ОЛІЙНИК АНДРІЙ СТЕПАНОВИЧ

**Місце проживання:**

02121, м.КИЇВ, ДАРНИЦЬКИЙ РАЙОН, ВУЛИЦЯ ВЕРБИЦЬКОГО, БУДИНОК 34,  
КВАРТИРА 41

**Види діяльності:**

**79.11 Діяльність туристичних агентств**, 79.90 Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність, 65.11 Страхування життя, 65.12 Інші види страхування, крім страхування життя

**Дата державної реєстрації фізичної особи-підприємця:**

17.01.2002

**Місцезнаходження реєстраційної справи:**

Відділ державної реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців Дарницького району реєстраційної служби Головного управління юстиції у місті Києві

**Відомості, отримані в порядку взаємного обміну інформацією з відомчих реєстрів органів статистики, Міндоходів, Пенсійного фонду України:**

*Дата та номер запису про взяття та зняття з обліку, назва та ідентифікаційні коди органів статистики, Міндоходів, Пенсійного фонду України, в яких фізична особа-підприємець перебуває на обліку:*

19.09.2011, ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ СТАТИСТИКИ, 21680000  
21.01.2002, 11041, ДПІ У ДАРНИЦЬКОМУ Р-НІ ГУ МІНДОХОДІВ У М.КИЄВІ,  
38748099 (дані про взяття на облік як платника податків)  
05.03.2002, 11-08052, ДПІ У ДАРНИЦЬКОМУ Р-НІ ГУ МІНДОХОДІВ У  
М.КИЄВІ, 38748099 (дані про взяття на облік як платника єдиного  
внеску)

Не підлягає постановці на облік в ПЕНСІЙНОМУ ФОНДІ УКРАЇНИ у зв'язку з прийняттям Закону України від 04.07.2013 № 406-VII "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України у зв'язку з проведенням адміністративної реформи"

*Дата надходження від органів Міндоходів, Пенсійного фонду України до державного реєстратора документів (повідомлень, інформації), передбачених Законом України "Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців", у зв'язку з припиненням підприємницької діяльності фізичної особи-підприємця із зазначенням прізвища, імені та по батькові посадової особи, яка підписала документ: відомості відсутні*

*Дані органів державної статистики про основний вид економічної діяльності фізичної особи-підприємця, визначений на підставі даних державних статистичних спостережень відповідно до статистичної методології за підсумками діяльності за рік:*

**79.11 Діяльність туристичних агентств**

*Дані про реєстраційний номер платника єдиного внеску, клас професійного ризику виробництва платника єдиного внеску за основним видом його економічної діяльності:*  
11-08052, 5

*Термін, до якого фізична особа-підприємець перебуває на обліку в органі Міндоходів за місцем попередньої реєстрації, у разі зміни місця проживання фізичної особи-підприємця: відомості відсутні*

*Дані про перебування фізичної особи-підприємця в процесі припинення підприємницької діяльності, банкрутства:*

відомості відсутні

*Прізвище, ім'я, по батькові особи, яка призначена управителем майна фізичної особи-підприємця:*

Серія АД

№ 546254

ЄДИНИЙ ДЕРЖАВНИЙ РЕЄСТР ЮРИДИЧНИХ ОСІБ ТА ФІЗИЧНИХ ОСІБ-ПІДПРИЄМЦІВ

## ДЕРЖАВНА РЕЄСТРАЦІЙНА СЛУЖБА УКРАЇНИ

Відомості відсутні

**Відомості про строк, визначений фізичною особою-підприємцем або спадкоємцем, опікуном, піклувальником чи управителем майна фізичної особи-підприємця, для заявлення кредитором своїх вимог:**

Відомості відсутні

**Дата та номер запису про державну реєстрацію припинення підприємницької діяльності фізичною особою-підприємцем, підстава для його внесення:**

Відомості відсутні

**Дата відміни державної реєстрації припинення підприємницької діяльності фізичною особою-підприємцем, підстава її внесення:**

Відомості відсутні

**Інформація про здійснення зв'язку з фізичною особою-підприємцем:**

0504410335

**Дата та час формування витягу:**

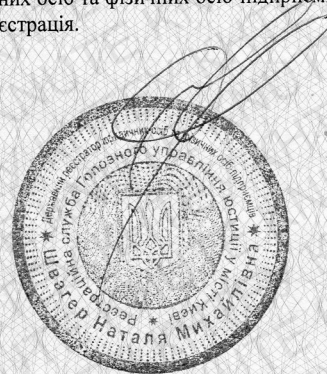
09.04.2014 15:46:16

Єдиний державний реєстр юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців знаходиться у стані формування. Інформація про юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців зареєстрованих до 01.07.2004 та не включених до Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців отримується в органі виконавчої влади, в якому проводилась державна реєстрація.

Державний реєстратор

ШВАГЕР Н.М.

Відділ державної реєстрації  
юридичних осіб та фізичних  
осіб - підприємців  
Дарницького району  
реєстраційної служби  
Головного управління юстиції  
у місті Києві



## ДОДАТОК В

Розподіл функцій між вищими органами управління турагентства  
«Join Up», м. Київ

Органи управління підприємством	Функції за статутом	Примітки
1	2	3
Збори засновників	<ul style="list-style-type: none"> <li>- визначення основних напрямків діяльності підприємства і затвердження його планів та звітів про їх виконання;</li> <li>- внесення та затвердження будь-яких змін до Статуту;</li> <li>- прийняття рішення про будь-які зміни розміру Статутного Фонду;</li> <li>- призначення та звільнення генерального директора до закінчення строку їхніх повноважень;</li> <li>- визначення форм контролю за діяльністю Дирекції, створення та визначення повноважень Ревізійної комісії, а також призначення та звільнення членів Ревізійної комісії до закінчення строку їх повноважень;</li> <li>- затвердження річних звітів та бухгалтерських балансів, вирішення будь-яких питань, пов'язаних із розподілом прибутку підприємства та покриттям збитків Приватного підприємства;</li> <li>- прийняття рішення про придбання підприємством частки Учасника;</li> <li>- прийняття рішення про виключення учасника із Приватного підприємства;</li> <li>- визначення політики щодо виду, якості та обсягу позик або кредитів, що їх отримує Приватне підприємство;</li> <li>- прийняття рішення про ліквідацію приватного підприємства, призначення ліквідаційної комісії та затвердження ліквідаційних балансів підприємства;</li> <li>- визначення порядку створення, розміру та способу здійснення грошових відрахувань до фондів приватного підприємства; визначення валюти таких фондів;</li> <li>- створення, придбання, передача або припинення діяльності дочірніх підприємств, філій та представництв Приватного підприємства в Україні та за кордоном, включаючи зміни їхніх статутних фондів та організаційних структур;</li> <li>- затвердження внутрішніх правил та процедур. А також визначення організаційної структури Приватного підприємства;</li> </ul>	Загальні збори засновників здійснюють повний контроль над діяльністю компанії, визначають її пріоритети та здійснюють розподіл прибутків.

1	2	3
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- визначення умов оплати праці посадових осіб підприємства, його дочірніх підприємств, філій та представництв;</li> <li>- притягнення до матеріальної відповідальності Директора (-ів) Приватного підприємства у разі, якщо він/вона/вони перевищують свої повноваження або права;</li> <li>- вирішення інших питань щодо діяльності підприємства, які віднесено до компетенції Загальних Зборів учасників чинним законодавством.</li> </ul>	
Генеральний директор	<p>Виконавчим органом Приватного підприємства є Дирекція Приватного підприємства. Дирекцію очолює Генеральний Директор Приватного підприємства. До компетенції Генерального Директора відноситься:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- розробляти стратегії та процедури для виконання цілей Приватного підприємства та рішень Зборів Учасників</li> <li>- розгляд результатів господарської діяльності Приватного підприємства за звітний період (місяць, квартал, рік);</li> <li>- розгляд результатів роботи окремих підрозділів Приватного підприємства та їх керівництва з прийняттям відповідних рішень за результатами;</li> <li>- забезпечувати виконання політики та вказівок Зборів Учасників;</li> <li>- здійснювати управління, передачу та розпорядження активами Приватного підприємства;</li> <li>- встановлювати відповідні ціни на продаж та купівлю товарів та послуг, визначати обсяги купівлі та продажу товарів;</li> <li>- вчасно надавати Зборам Учасників такі управлінські та фінансові звіти, які Збори Учасників можуть час від часу вимагати;</li> <li>- наймати та звільняти працівників підприємства, здійснювати нагляд над ними, зокрема визначати розміри винагороди та умови працевлаштування, а також розробляти посадові інструкції.</li> <li>- підписання договорів на суму, що не перевищує 1 млн. дол.США</li> </ul>	-
Фінансовий директор	<ul style="list-style-type: none"> <li>- фінансовий директор здійснює загальне керівництво фінансовим відділом.</li> <li>- фінансовий директор здійснює керування підлеглими, розподіляє їх функціональні обов'язки, організовує роботу відділу.</li> </ul>	Паралельно фінансовий директор є заступником

## Продовження додатку В

	<p>- фінансовий директор здійснює та визначає завдання на поточний день, а також стратегічне планування роботи відділу.</p> <p>- в разі відсутності генерального директора має повноваження підписувати важливі документи та підписувати рахунки на суму, що не перевищує 100000 грн.</p>	<p>генерального директора і в разі відсутності генерального директора має всі права щодо управління компанією. Обмеження фінансового директора – не має права впливати на торгівлю діяльність підприємства.</p>
Директор відділу продажу	<p>- директор відділу закупівель здійснює контроль над відділом.</p> <p>- визначає задачі та розподіляє обов'язки підлеглих.</p> <p>- має повноваження щодо підписання договорів на суму, що не перевищує 400000 грн.</p> <p>- здійснює контроль над продажами товарів.</p>	<p>Разом з відділом маркетингу визначає оптимальні ціни на товари. Вибирають акційні товари. Директор відділу продажу має повноваження власноруч без згоди генерального директора змінювати ціни під час акцій та визначати кількість товарів</p>

**ДОДАТОК Г.1****ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ**

суб'єкта малого підприємництва

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство: туристичне підприємство "Джоін АП"

Територія: Україна

КОДИ

01.01.2019

за ЄДРПОУ 38729427

за КОАТУУ 3222410600

за КОПФГ 10

за КВЕД 79.12

Вид економічної діяльності: діяльність туристичних підприємств

Середня кількість працівників, осіб: 45

Одиниця виміру: тис. грн з округленням до цілих

Адреса, телефон: в 02121, м. Київ, Г. Харківське Шосе, б. 201-203, 2а

1801006

1. Баланс

на 31 грудня 2018 р.

Форма №  
1-м

Код за ДКУД

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	3331,4	3071,5
первісна вартість	1011	4652,2	4930,9
знос	1012	-1320,8	-1859,4
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090	14,7	14,7
Усього за розділом I	1095	3331,4	3086,2
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100		
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	483,5	505,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	922,5	652,1
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	345,5	174,5



Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	2836,5	3676,5
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	439,5	459,9
Усього за розділом II	1195	5027,4	5468,9
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	8358,8	8555,1

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	600,0	600,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6387,6	6508,9
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	6987,6	7108,9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	869,9	919,9
розрахунками з бюджетом	1620	2,2	2,2
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	22,9	1,6
розрахунками з оплати праці	1630	6,9	6,9
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	469,3	515,6
Усього за розділом III	1695	501,3	526,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	8358,8	8555,1

## 2. Звіт про фінансові результати

за 2018 р.

Форма № 2-м

1801007

Код  
за  
ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	62 100,8	53 263,6
Інші операційні доходи	2120	10 003,2	9 146,1
Інші доходи	2240	773,7	784,9
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	72 877,7	63 194,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-40 964,4	-33 989,1
Інші операційні витрати	2180	-13 811,2	-11 384,8
Інші витрати	2270		
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	-54 775,6	-45 373,9
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	18 102,1	17 820,7
Податок на прибуток	2300	-3 207,7	-3 698,4
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	14 894,4	14 122,3

Керівник

Головний бухгалтер

Тарасенко Оксана  
АнатоліївнаРазсоха Ірина  
Феодосіївна

**ДОДАТОК Г.2****ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ**

суб'єкта малого підприємництва

Дата (рік, місяць,

число)

КОДИ

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю "Джоїн АП"

01.01.2018

Територія: Україна

за  
ЄДРПОУ

38729427

за  
КОАТУУ

3222410600

за  
КОПФГ

10

за КВЕД

79.12

Вид економічної діяльності: діяльність туристичних підприємств

Середня кількість працівників, осіб: 44

Одиниця виміру: тис. грн з округленням до цілих

Адреса, телефон: в 02121, м.Київ, Г. Харківське Шосе, б. 201-203, 2а

1801006

1. Баланс

Форма №  
1-м

Код за ДКУД

на 31 грудня 2017 р.

Актив	Код рядка	На кінець звітнього періоду	На початок звітнього року
1	2	4	3
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	2995,0	3331,4
первісна вартість	1011	3825,6	4652,2
знос	1012	-830,6	-1320,8
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090	14,7	14,7
Усього за розділом I	1095	2995,0	3331,4
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100		
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	393,5	483,5

Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	801,4	922,5
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	274,8	345,5
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	2033,7	2836,5
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	357,7	439,5
Усього за розділом II	1195	3861,1	5027,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	6856,1	8358,8

Пасив	Код рядка	На кінець звітного періоду	На початок звітного року
1	2	4	3,0
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	600,0	600,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5226,4	6387,6
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	5826,4	6987,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	610,0	869,9
розрахунками з бюджетом	1620	8,7	2,2
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	14,7	22,9
розрахунками з оплати праці	1630	6,9	6,9
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	389,5	469,3
Усього за розділом III	1695	419,8	501,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	6856,1	8358,8

2. Звіт про фінансові результати  
за 2017 р.

Форма № 2-

м

1801007

Код за  
ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	53 263,6	49 286,7
Інші операційні доходи	2120	9 146,1	7 312,3
Інші доходи	2240	784,9	70,0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	63 194,6	56 669,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-33 989,1	-31 101,2
Інші операційні витрати	2180	-11 384,8	-11 859,6
Інші витрати	2270		
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	-45 373,9	-42 960,8
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	17 820,7	13 708,2
Податок на прибуток	2300	-3 698,4	-2 526,3
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	14 122,3	11 181,9

Керівник

Тарасенко Оксана  
Анатоліївна

Головний бухгалтер

Разсоха Ірина  
Феодосіївна

**ДОДАТОК Г.3****ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ**

суб'єкта малого підприємництва

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю "Джоін АП"

Територія: Україна

за  
ЄДРПОУза  
КОАТУУза  
КОПФГ

за КВЕД

01.01.2017

38729427

3222410600

10

79.12

Вид економічної діяльності: діяльність туристичних підприємств

Середня кількість працівників, осіб: 42

Одиниця виміру: тис. грн з округленням до цілих

Адреса, телефон: в 02121, м.Київ, Г. Харківське Шосе, б. 201-203, 2а

1801006

1. Баланс

Форма №  
1-м

Код за ДКУД

на 31 грудня 2016 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	2119,5	2995,0
первісна вартість	1011	2665,2	3825,6
знос	1012	-545,7	-830,6
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090	14,7	14,7
Усього за розділом I	1095	2119,5	2995,0
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100		
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	303,3	393,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	772,1	801,4

у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	232,0	274,8
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	1139,5	2033,7
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	275,8	357,7
Усього за розділом II	1195	2722,7	3861,1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	4842,2	6856,1

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	600,0	600,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3108,0	5226,4
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	3708,0	5826,4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	599,7	610,0
розрахунками з бюджетом	1620		8,7
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	99,1	14,7
розрахунками з оплати праці	1630	131,8	6,9
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	303,5	389,5
Усього за розділом III	1695	534,4	419,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	4842,2	6856,1

## 2. Звіт про фінансові результати

за 2016 р.

Форма № 2-м

1801007

Код за  
ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	49 286,7	38 910,4
Інші операційні доходи	2120	7 312,3	10 853,4
Інші доходи	2240	70,0	803,0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	56 669,0	50 566,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-31 101,2	-24 300,7
Інші операційні витрати	2180	-11 859,6	-13 493,8
Інші витрати	2270		-3,4
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	-42 960,8	-37 797,9
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	13 708,2	12 768,9
Податок на прибуток	2300	-2 526,3	-2 171,5
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	11 181,9	10 597,4

Керівник

Головний бухгалтер

Тарасенко Оксана  
АнатоліївнаРазсоха Ірина  
Феодосіївна

ДОДАТОК Д



**Join**  
**UP!**  
to travel

# СЕРТИФІКАТ УПОВНОВАЖЕНОЇ АГЕНЦІЇ

**УЧАСНИК МЕРЕЖІ «JOIN UP!»**

**ФОП Олійник А.С.**

Київ, вул. Драгоманова, 40-Г



Генеральний директор  
Альба Ю.І.