

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра туризму та рекреації**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Економічний механізм управління туристичним підприємством»**

Студентки 2 курсу, 3 групи,  
освітнього ступеня «магістр»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
спеціалізації «Туристичний та  
курортно-рекреаційний менеджмент»

Колмакової  
Людмили Олегівни

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Науковий керівник  
д.е.н., професор

Ткаченко Тетяна  
Іванівна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Гарант освітньої програми  
д.е.н., професор

Роскладка Наталія  
Олександрівна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Київ 2020**

Київський національний торговельно-економічний університет  
Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу  
Кафедра туризму та рекреації  
Освітній ступінь «магістр»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Спеціалізація «Туристичний та курортно-рекреаційний менеджмент»

Затверджую

Зав. кафедри

Т. І. Ткаченко

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 р.

### Завдання

#### на випускню кваліфікаційну роботу студентіві

Колмаковій Людмилі Олегівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

#### **1. Тема випускної кваліфікаційної роботи:**

«Економічний механізм управління туристичним підприємством»

Затверджена наказом ректора КНТЕУ від «18» грудня 2019 р. № 4354.

#### **2. Строк здачі студентом закінченої роботи:** 20.11.2020 р.

#### **3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:**

*Мета роботи:* розвиток теоретичних положень, обґрунтування методичних аспектів і практичних рекомендацій щодо формування економічного механізму управління туристичним підприємством.

*Об'єкт дослідження:* процес формування економічного механізму управління туристичним підприємством.

*Предмет дослідження:* науково-теоретичні, методичні та практичні підходи вдосконалення формування економічного механізму туристичного підприємства «НОВА-Т.У.Р.», м. Київ.

**4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:**

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано
1	Ткаченко Т. І.	18.01.2020	18.05.2020
2	Ткаченко Т. І.	18.01.2020	20.08.2020
3	Ткаченко Т. І.	18.01.2020	20.10.2020

**5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом):**

**ВСТУП**

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

1.1. Сутність та детермінанти економічного механізму управління туристичним підприємством

1.2. Чинники впливу на формування економічного механізму управління туристичним підприємством

1.3. Методичні основи оцінювання дієвості економічного механізму управління підприємством

Висновки до розділу 1

**РОЗДІЛ 2. ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ «НОВА-Т.У.Р.», М. КИЇВ**

2.1. Загальна характеристика організаційно-економічного механізму підприємства

2.2. Динаміка основних показників ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства

2.3. Оцінка впливу чинників на формування і реалізацію економічного механізму підприємства

Висновки до розділу 2

**РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ «НОВА-Т.У.Р.», М. КИЇВ**

3.1. Стратегічні альтернативи вдосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством

3.2. Рекомендації по вдосконаленню економічного механізму управління туристичним підприємством

Висновки до розділу 3

**ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ  
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ  
ДОДАТКИ**

**6. Календарний план виконання роботи:**

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	Вибір і затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	12.09.2019 – 18.12.2019	18.12.2020
2.	Оформлення і затвердження завдання на роботу	19.12.2019 – 19.01.2020	19.01.2020
3.	Написання та попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	20.01.2020 – 22.05.2020	20.05.2020
4.	Написання та оформлення наукової статті	до 22.05.2020	22.05.2020
5.	Написання та попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	23.05.2020 – 15.09.2020	20.08.2020
6.	Написання та попередній захист 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	16.09.2020 – 01.11.2020	20.10.2020
7.	Оформлення випускної кваліфікаційної роботи за структурою, представлення роботи на кафедру та попередній захист у комісіях	02.11.2020 – 08.11.2020	05.11.2020
8.	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	09.11.2020 – 19.11.2020	15.11.2020
9.	Представлення готової зшитої випускної кваліфікаційної роботи на кафедру	до 20.11.2020	20.11.2020
10.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно з розкладом	11.12.2020

**7. Дата видачі завдання** «19» січня 2020 р.

**8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи:** Ткаченко Т. І.  
(прізвище, ініціали, підпис)

**9. Гарант освітньої програми:** Роскладка Н. О.  
(прізвище, ініціали, підпис)

**10. Завдання прийняв до виконання студент** Колмакова Л. О.  
(прізвище, ініціали, підпис)

## **11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи**

Студентка освітнього другого (магістерського) ступеня Колмакова Людмила Олегівна виконала випускну кваліфікаційну роботу на тему «Економічний механізм управління туристичним підприємством» у повному обсязі відповідно до затвердженого завдання та своєчасно згідно з календарним планом. Зміст, структура та оформлення роботи відповідають вимогам.

Робота складається з вступу, трьох частин, висновків, списку літератури та додатків.

У першому розділі роботи розглянуто теоретико-методичні засади формування економічного механізму управління туристичним підприємством: сутність та детермінанти економічного механізму управління підприємством, чинники впливу на формування економічного механізму управління підприємством, методичні основи оцінювання дієвості економічного механізму управління підприємством.

У другому розділі надано загальну характеристику організаційно-економічного механізму підприємства «НОВА-Т.У.Р.», м. Києва, проаналізовано динаміку основних показників ефективності фінансово-господарської діяльності, надано оцінку впливу чинників на формування і реалізацію економічного механізму підприємства.

На підставі проведеного дослідження у третьому розділі визначені стратегічні альтернативи підвищення ефективності економічного механізму управління підприємством, розроблено програму заходів, обґрунтовано рекомендації щодо вдосконалення економічного механізму управління туристичним підприємством «НОВА-Т.У.Р.».

Зроблені логічні висновки та надані пропозиції.

Робота рекомендується до захисту в екзаменаційній комісії.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Ткаченко Т. І.  
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист \_\_\_\_\_ Ткаченко Т. І.  
(підпис, дата)

## **12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу**

Випускна кваліфікаційна робота студента \_\_\_\_\_ Колмакова Л. О.  
(прізвище, ініціали)  
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми \_\_\_\_\_ Роскладка Н. О.  
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ Ткаченко Т. І.  
(підпис, прізвище, ініціали)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 р.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ.....</b>	<b>11</b>
1.1. Сутність та детермінанти економічного механізму управління туристичним підприємством.....	11
1.2. Чинники впливу на формування економічного механізму управління туристичним підприємством.....	16
1.3. Методичні основи оцінювання дієвості економічного механізму управління туристичним підприємством .....	19
<b>РОЗДІЛ 2. ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ «НОВА-Т.У.Р.», М. КИЇВ.....</b>	<b>25</b>
2.1. Загальна характеристика організаційно-економічного механізму підприємства.....	25
2.2. Динаміка основних показників ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства .....	32
2.3.Оцінка впливу чинників на формування і реалізацію економічного механізму підприємства .....	36
<b>РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ «НОВА-Т.У.Р.», М. КИЇВ.....</b>	<b>41</b>
3.1. Стратегічні альтернативи вдосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством .....	41
3.2. Рекомендації по вдосконаленню економічного механізму управління підприємством .....	443
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....</b>	<b>52</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>55</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>62</b>

## ВСТУП

Туристична індустрія стала невід'ємною частиною економіки більшості країн світу: їй притаманні швидке та стабільне зростання показників внеску до ВВП та зайнятості, значні обсяги інвестицій і кількості міжнародних туристів, освоєння нових туристичних напрямів. Упродовж останніх 60-ти років економічні показники сфери стабільно зростають на 5-6% щороку. Індустрія продукує 10,3% світового ВВП, їй належить 330 млн робочих місць; туризм є одним із найприбутковіших видів бізнесу: щорічний приріст інвестицій складає 35%, а загалом на індустрію припадає близько 4,3 % усього обсягу інвестування, 28,3 % світового експорту послуг [1].

Сучасний стан розвитку туризму в Україні сьогодні можна визначити як нестабільний (несталий). Причинами нестабільності є вплив сукупності факторів зовнішнього та внутрішнього характеру. Проблеми впливу факторів внутрішнього середовища знаходяться в площині питань управління обсягами діяльності, фінансово-інвестиційного їх забезпечення (особливо у капіталомістких секторах туристичної індустрії), управління якістю та узгодження цих параметрів з ціновими характеристиками туристичного продукту, забезпечення ефективних мотиваційних механізмів реалізації адекватної системи стратегічних змін [2, с. 6].

Формування ефективного економічного механізму управління господарською діяльністю туристичного підприємства є не лише однією з головних умов подолання кризових явищ у реальному та сервісному секторах економіки, але й необхідною передумовою підвищення конкурентоздатності вітчизняних туроператорів у сучасних ринкових умовах глобалізації та входження України у євроінтегративний економічний простір. Удосконалення економічного механізму має сприяти максимальному використанню людського капіталу та забезпечити підвищення ефективності економічної діяльності туристичного підприємства.

Таким чином, ситуація, що склалася, обумовлює необхідність формування методичних основ і розробки практичних рекомендацій щодо

вдосконалення економічного механізму управління туристичним підприємством, що і обумовлює *актуальність* дослідження.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Проблеми стійкого економічного розвитку туризму наразі набувають усе більшої гостроти й актуальності, ґрунтовно досліджені в працях зарубіжних та вітчизняних науковців: Д. Боуена, Є. Богданова, Р. Браймера, С. Ванхілла, Д. Гільберта, І. Димеденко, Л. Дяченко, І. Зоріна, О. Дуровича, В. Квартального, М. Кабушкіна, В. Козирева, О. Копанєва, Ф. Котлера, К. Купера, В. Наршtedта, Н. Раскіна, Дж. Суорбрукера, Т. Ткаченко, Д. Флетчера, М. Реґи, та ін. Дослідження окремих проблем удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством в сфері туризму знайшли відображення в працях Р. Балашової, І. Белої, С. Капталан, Г. Козаченко, В. Кушнірук, Ю. Лузан, О. Літвінова, Т. Незвещук-Когут, В. Шиманської, зокрема, економічного механізму – в напрацюваннях М. Грещака, О. Гребешкової, О. Коцюби, І. Крюкіної, О. Тімченко, В. Черепанової та інших.

Наразі залишаються невирішеними проблеми щодо формування економічного механізму управління господарською діяльністю туристичного підприємства у контексті підвищення його конкурентоспроможності, що й обумовило мету й завдання дослідження.

*Метою* роботи є розвиток теоретичних положень, вдосконалення методичних засад та обґрунтування практичних рекомендацій щодо формування економічного механізму управління господарською діяльністю туристичного підприємства у контексті підвищення його конкурентоспроможності.

*Задачі дослідження:*

1. Визначити сутність та складові економічного механізму управління туристичним підприємством;
2. Виявити чинники впливу на формування економічного механізму управління туристичним підприємством;



3. Дослідити методичні основи оцінювання дієвості економічного механізму управління туристичним підприємством;
4. Провести аналітичну оцінку дієвості економічного механізму управління туристичним підприємством «НОВА-Т.У.Р.», м. Київ;
5. Розробити основні підходи до вдосконалення організаційного механізму управління туристичним підприємством;
6. Обґрунтувати рекомендації по вдосконаленню економічного механізму управління туристичним підприємством.

*Об'єкт дослідження:* процес формування економічного механізму управління туристичним підприємством.

*Предмет дослідження:* науково-теоретичні, методичні та практичні підходи вдосконалення формування економічного механізму туристичного підприємства «НОВА-Т.У.Р.», м. Київ.

*Елементи наукової новизни:* проаналізовано сучасні тлумачення економічного механізму управління туристичним підприємством, запропоновано власне визначення економічного механізму управління туристичним підприємством як сукупності економічних методів та інструментів, що забезпечують цілісність та системність управління його розвитком з метою стабільної результативності (прибутковості); розкрито сутність методичних засад формування економічного механізму управління діяльністю туристичного підприємства.

*Практична значимість:* на прикладі туристичного агентства ТОВ «НОВА-Т.У.Р.» визначено основні детермінанти економічного механізму управління туристичним підприємством; виявлено ключові чинники впливу на формування економічного управління підприємством; досліджено методичні основи оцінювання дієвості організаційно-економічного механізму управління підприємством. Підприємство функціонує на туристичному ринку тривалий час, має раціональну організаційну структуру як для суб'єктів мікропідприємництва, що дозволяє йому вести прибуткову діяльність за рахунок власних джерел та позитивних результатів, ключових показників

господарської діяльності. Рекомендації щодо вдосконалення економічного механізму управління ТОВ «НОВА-Т.У.Р.» також можуть бути використані для подібних туристичних агенств.

*Методи дослідження:*

- загальнонаукові методи теоретичного рівня: аналогії, аналізу, синтезу, абстрагування, індукції;
- економічні методи (статистичний, фінансово-економічний аналіз і розрахунок, балансовий, порівняння);
- системно-функціональний аналіз;
- графічні методи

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи складає 61 сторінку, який включає 13 таблиць, 4 рисунки, 61 використаних джерел, 4 додатки.

*Апробація дослідження:* результати дослідження висвітлено в:

1) статті: Колмакова Л. "Економічний механізм управління туристичним підприємством" у збірнику наукових статей магістрів КНТЕУ «Туристичний бізнес: виклики та можливості (дод. А);

2) у тезах: Ткаченко Т. І., Колмакова Л. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління як фактор підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства / Т.І. Ткаченко, Л.О. Колмакова // Imperatives of civil society development in promoting national competitiveness: Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference. Volume I, December 13-14, 2018. Batumi, Georgia: Publishing House «Kalmosani», 2018. – P. 157-159.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ І ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

#### 1.1. Сутність та детермінанти економічного механізму управління туристичним підприємством

Нормативно-правова база діяльності туристичної галузі регулюється як спеціальним законодавством (Законом України «Про туризм» [3], Законом України «Про внесення змін до Закону України «Про туризм» від 18.11.2003 р. № 1282-XV [4], Законом України «Про внесення змін до Закону України «Про туризм» щодо надання туристичних послуг від 09. 02. 2012 р. № 4385-VI [5], так і загальним законодавством (Конституцією України [6], у якій закріплені основні права і свободи людини, їх гарантії; Господарським кодексом України [7], Податковим кодексом України [8], Законами України «Про захист прав споживачів» [9], що є основою державного регулювання безпеки товарів і послуг з метою захисту людини, її майнового та природного середовища; «Про порядок виїзду із України і в'їзду в Україну громадян України» [10]; «Про страхування» [11]; «Про рекламу» [12]; «Про підприємництво» [13]; «Про охорону культурної спадщини» [14]), Розпорядженням Кабінету Міністрів України “Про схвалення Стратегії розвитку туризму і курортів період до 2026 року” [15] тощо.

Ці документи законодавчо визначають основні правові, організаційні, освітні та соціально-економічні способи реалізації державної політики в туристичній галузі та створюють умови для стимулювання ділової активності суб'єктів туристичного підприємництва, забезпечують державне регулювання процесу розвитку вітчизняного туризму. Проте термін «туристичне підприємство» у законодавчих документах досі не визначено. Тому при визначенні цього терміну необхідно з одного боку, враховувати, що

туристичне підприємство характеризується загальними для всіх підприємств рисами, а з іншого – що йому притаманна своя специфіка.

Стосовно удосконалення економічного механізму управління туристичним підприємством заслуговують на увагу наступні наукові розробки. Зокрема, теоретичні та методологічні засади управління господарською діяльністю туристичних підприємств та їх розвитку ґрунтовно досліджено у роботах вітчизняних та зарубіжних науковців. Наприклад, у монографії Т. І. Ткаченко [16] розкрито теоретико-методологічні базові аспекти концепції сталого розвитку туризму та розроблено відповідний методичний інструментарій у сфері туризму на рівні суб'єктів господарської діяльності в умовах сталості. У роботі М. Г. Реги [17] висвітлено принципи, методи й організаційні форми управління підприємствами туристичної сфери в Україні. У роботі Л. А. Дяченко [18] поглиблено науково-методичні засади управління підприємствами туристичної сфери, узагальнено підходи до оцінки систем управління туристичними підприємствами, визначено специфічні функції та досліджено основні проблеми управління туристичними підприємствами. У дослідженні І.В. Димеденко [19] систематизовано чинники зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств туристичної сфери, що впливають на управління його розвитком. Шляхи вдосконалення організаційно-економічного механізму управління як фактору підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства розглянуто в публікації [20].

Серед низки визначень туристичного підприємства заслуговує на увагу визначення туристичного підприємства Р.І. Балашовою «...як самостійного суб'єкта господарювання в туристичній галузі, створеного компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами, як конкурентоспроможної підприємницької структури для задоволення суспільних потреб у туристичних послугах шляхом здійснення туристичної діяльності згідно із об'єктивними законами суспільного, економічного та державного розвитку та в порядку, передбаченому кодексами та законами України» [21, с. 46].

Проте критичний аналіз існуючих дефініцій туристичного підприємства дав змогу дійти висновку щодо відсутності одразу двох суттєвих складників, які характеризують безпосередньо туристичні підприємства, а саме окреслення наявності різноманітної кількості характеристик суб'єктів туристичної діяльності та висвітлення особливостей вироблення та надання туристичних послуг. У зв'язку із цим, на думку Горіної Г.О., під туристичним підприємством пропонується розуміти сукупність будь-яких юридичних та фізичних суб'єктів туристичної діяльності, які створюють та/або надають характерні та супутні туристичні послуги та комплексний туристичний продукт. При цьому найбільш повний перелік суб'єктів туристичної діяльності пропонується визначати за рахунок співвідношення розширеного переліку характерних туристичних товарів та послуг до відповідних видів економічної діяльності [22].

Таким чином, як узагальнення, можна погодитися з думкою Т.І.Ткаченко, що підприємства, які виконують функції виробництва (формування), організації реалізації та споживання туристичного продукту, тобто здійснюють діяльність з організації подорожей шляхом надання туристичних послуг, доцільно віднести до єдиної галузі – *туристичної* [16, с. 32].

В сучасному менеджменті існує низка різних механізмів управління, а саме: ринковий, господарський, економічний, організаційний, організаційно-економічний тощо.

Переважна більшість економістів вважає, що головним засобом досягнення цілей є створення та реалізація організаційно-економічних механізмів управління підприємствами, тому що застосування окремо лише організаційних чи економічних важелів впливу на об'єкт управління не може дати необхідний результат. Так, на думку О. С. Літвінова та С. М. Капталан, організаційно-економічний механізм за своєю сутністю повинен об'єднувати дві підсистеми впливу на чому й засновані сучасні його визначення. Крім того, він також повинен забезпечувати підвищення ефективності діяльності, як функції співставлення результату та витрат ресурсів підприємства [23, с. 64-65].

Проте економічний механізм є центральним елементом у системі господарського механізму, що діє через економічні інтереси як усвідомлені матеріальні потреби людей та складається з комплексу економічних способів, методів, важелів, нормативів, показників, за допомогою яких реалізуються об'єктивні економічні закони. Для економічного механізму характерними є наступні загальні складові, зокрема такі як механізм формування і використання ресурсів (капіталу); механізм управління затратами; механізм управління фінансами; мотиваційний механізм; механізм взаємодії з ринком [24].

Економічний механізм управління підприємством також можна розглядати у вигляді трьох підсистем: цільової, функціональної та забезпечувальної, елементи яких взаємопов'язані та взаємодіють між собою та зовнішнім середовищем, під яким маються на увазі механізми ринкового та державного регулювання діяльності підприємства [25]. В таблиці 1.1 наведено окремі визначення поняття «економічний механізм управління підприємством».

Таблиця 1.1

**Визначення поняття «економічний механізм управління підприємством»\***

Автор	Визначення
М. Г. Грещак, О. М. Гребешкова, О. С. Коцюба [24]	діє через економічні інтереси як усвідомлені матеріальні потреби людей та складається з комплексу економічних способів, методів, важелів, нормативів, показників, за допомогою яких реалізуються об'єктивні економічні закони
І.О. Крюкова [26].	сукупність елементів впливу на матеріальні інтереси господарюючих суб'єктів народного господарства, основними з яких є: ціноутворення, планування, система оплати праці, фінансово-кредитний механізм, податкові платежі, економічне стимулювання і економічні санкції, комерційний розрахунок та система економічних нормативів
О. О. Тімченко, В. О. Черепанова [25], Паламарчук О.М. [27],	економічний механізм у вигляді трьох підсистем: цільової, функціональної та забезпечувальної, елементи яких взаємопов'язані та взаємодіють між собою та зовнішнім середовищем, під яким маються на увазі механізми ринкового та державного регулювання діяльності підприємства
Г.В. Козаченко [28]	інструмент управління, що являє собою сукупність управлінських елементів і способів їхньої організаційної, інформаційної, мотиваційної та правової підтримки, шляхом використання яких, з урахуванням особливостей діяльності підприємства, забезпечується досягнення певної мети
І.П. Белая [29]	система формування цілей та стимулів, що дозволяють перетворювати у процесі трудової діяльності динаміку матеріальних та духовних потреб суспільства у динаміку засобів виробництва та кінцевих результатів

	виробництва, які спрямовані на повне та ефективне задоволення цих потреб
Ю.П. Лузан [30]	спосіб забезпечення реалізації вимог об'єктивних законів у процесі суб'єктивної людської діяльності (охоплює широкі надбудовні відносини (політичні, ідеологічні, морально-етичні, правові тощо), що активно впливають на базис)

\*Джерело: систематизовано автором за [24-30]

Основними складниками економічного механізму управління туристичним підприємством можуть бути за визначенням Т. С. Незвещук-Когут [31] наступні: державно-адміністративні важелі, нормативно-правові складові, фінансово-кредитні складові, податкові інструменти. Розглянемо їх детальніше.

1. *Державно-адміністративні важелі* управління ринковою моделлю з елементами державного регулювання розвитку та активізації сфери туризму на загальнодержавному та регіональному рівнях (складові – стратегічне планування, підтримка зовнішньоекономічної діяльності, наукові дослідження ринку туристичних послуг, охорона рекреаційних ресурсів, гарантування захисту та безпеки туристів, контроль за якістю послуг, кадрове забезпечення туристичних підприємств).

2. *Нормативно-правові складові* організаційно-економічного механізму функціонування туристичних підприємств розробляються і впроваджуються центральними та місцевими органами влади і передбачають регламентацію туристичної діяльності, створення сприятливого нормативно-правового поля для всіх суб'єктів рекреаційно- туристичного комплексу.

3. Фінансово-кредитні складові економічного механізму господарювання у туристичній галузі спрямовані на створення сприятливого кредитного середовища для розвитку підприємницької діяльності через запровадження мікрокредитування, пільгове кредитування суб'єктів рекреаційно-туристичного бізнесу, державне субсидювання, лізинг, тренінги з фінансово-кредитних питань для працівників туристичних підприємств.

4. Податкові інструменти передбачають оптимізацію кількості податків для підприємств рекреаційно-туристичного комплексу, надання податкових пільг під конкретні проекти, які спрямовані на розв'язання регіональних і соціальних проблем, інвестування у туристичну діяльність. До них належать:

податкове регулювання, оптимізація кількості і величини податків у рекреаційній діяльності; створення сприятливих умов для залучення інвестицій підприємствами рекреаційно-туристичного комплексу; бюджетне фінансування програм розвитку рекреації та туризму; надання податкових пільг для розв'язання проблем соціального туризму [31].

Отже, за результатами критичного розгляду основних теоретичних підходів до визначення сутності економічного механізму управління підприємством в економіці, можна зробити спробу дати визначення економічного механізму управління туристичним підприємством з акцентом на прибутковість як головний економічний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства. На нашу думку, економічний механізм управління туристичним підприємством — це сукупність економічних методів та інструментів, що забезпечують цілісність та системність управління його розвитком з метою стабільної результативності (прибутковості), націлених на забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства.

## **1.2. Чинники впливу на формування економічного механізму управління туристичним підприємством**

Формування економічного механізму управління туристичним підприємством починається із визначення принципів цього процесу. Загальновідомо, що принципи — це основні правила, яких мають дотримуватися суб'єкти управління під час ухвалення управлінських рішень. Принципи є основною формою цілеспрямованого використання об'єктивних законів в практиці управління. Вони можуть бути зовнішніми й внутрішніми.

Загалом формування економічного механізму управління туристичним підприємством відбувається згідно із загальними принципами управління, які по суті, на нашу думку, можна вважати його зовнішніми чинниками. У цьому сенсі заслуговують на увагу наступні:

- врахування дії економічних законів ринкових відносин, що дасть змогу підвищити ефективність використання ресурсів підприємства;



- врахування дії законів організації структур і процесів, що дасть змогу підвищити якість управління;
- дотримання вимог сукупності наукових підходів до управління;
- орієнтація на певні ринки та потреби;
- застосування сучасних інформаційних технологій для системної і комплексної автоматизації управління;
- застосування сучасних методів аналізу, прогнозування, нормування, оптимізації;
- орієнтація на кількісні методи оцінки, контролю і оперативного управління підприємством;
- застосування в системі управління стратегічного маркетингу, мотивації та регулювання [32, с. 242-244].

Внутрішніми чинниками формування економічного механізму управління підприємством можуть бути наступні принципи:

1. Принцип інноваційного характеру розвитку системи передбачає опору промислового підприємства на високі стандарти роботи та прагнення до нововведень. Постійний пошук нових можливостей стимулює розвиток підприємства. Орієнтація на інновації допомагає промислового підприємству ефективно здійснювати свою діяльність.

2. Принцип системності представляє сукупність взаємодіючих підсистем та ефективну взаємодію із зовнішнім середовищем. Робота кожного окремого відділу та підсистеми будується таким чином, щоб у визначений термін головна мета підприємства була досягнута.

3. Принцип урахування інтересів усіх учасників виробничого процесу – це один з головних принципів управління. Тільки на основі урахування інтересів всіх економічних контрагентів, з якими співпрацює промислове підприємство в процесі своєї діяльності, можна заснувати тривалу та стабільну взаємодію.

4. Принцип ефективного та справедливого управління персоналом (повноваження і відповідальність; справедливий поділ відповідальності за результати роботи між менеджерами та робітниками; корпоративний дух;

стабільність; мотивація праці та справедлива винагорода за виконання обов'язків).

5. Принцип дотримання етики бізнесу передбачає чесність і довіру в ділових стосунках, дотримання домовленостей та підписаних угод, повагу до партнерів та інших учасників взаємодії. Цей принцип покладений в основу довготривалих відносин, бо без нього накопичення ресурсів та потенціалу споживчого капіталу неможливе.

6. Принцип адаптивності. Цей принцип вимагає своєчасної динамічної реакції на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі (зміни запитів споживачів, дії конкурентів, видання нових чи редагування існуючих законодавчих актів, кризові явища в економіці, зниження ефективності праці та інше).

7. Принцип безперервності і надійності виявляється у створенні таких організаційно-господарських та технічних умов, за яких досягається стійкість і безперервність заданого режиму виробничого процесу [29].

Зазначимо, що існують специфічні чинники, які мають безпосередній вплив на формування економічного механізму туристичного підприємства через вплив на розвиток туризму. На думку Р. Балашової [21], необхідно враховувати в першу чергу наступні чинники: *природно-кліматичні*, до яких відносяться природні ресурси, архітектурні й історичні пам'ятники, технічні можливості, наявність зон рекреації, і які можуть спонукати туристів подорожувати до тієї чи іншої країни або місцевості. *Економіко-політичні чинники* визначають рівень економічного та політичного розвитку країн, на що спиратиметься туристичне підприємство у своїй роботі. До *техніко-технологічних чинників* належать технічне обладнання, наявність комп'ютерів, оргтехніки тощо. Крім того, сюди відноситься також обладнання, без якого туристичні підприємства не мають змоги організувати туристичні подорожі. Це заходи з розміщення, організації харчування, можливості трансферу, наявність необхідного обладнання для відпочивальників тощо.

Крім того, діяльність туристичного підприємства на довгострокові періоди неможлива без урахування чинників зміни пріоритетів та смаків на туристичному ринку, тому що туризм – це сфера, яка залежить від безлічі чинників, і неможливо точно оцінити, яка ситуація може відбуватися за рік або навіть за місяць. Сьогодні для обслуговування туристів потрібна значна кількість спеціалістів багатьох суміжних галузей, які складають сутність туристичної індустрії та її інфраструктури.

До *інституційних* чинників відносять державні, комерційні та приватні структури, законодавчі та правові акти, рекламно-інформаційну діяльність, оформлення віз тощо. Крім того, у ході діяльності туристичного підприємства слід ураховувати такий чинник, як *ринок туристичних послуг*, тобто наявність конкурентів у даному регіоні та інфраструктуру – комплекс споруд, інженерних та комунікаційних мереж, шляхів, суміжні індустрії туризму підприємства тощо. Багато керівників туристичної сфери розуміють, що для збереження виробничої життєздатності та досягнення намічених цілей підприємство має постійно стежити за основними технологічними компонентами і робити висновки щодо своїх потреб у змінах, тобто процес створення туристичних послуг має базуватися на оптимальних варіантах та характеризуватися гнучкістю виробництва.

### **1.3. Методичні основи оцінювання дієвості економічного механізму управління підприємством**

Методичну базу оцінювання економічного механізму визначають тенденції розвитку економіки, сутність та механізми дії економічних законів, вміння їх використовувати на практиці в процесі діяльності підприємства. Механізм дії економічних законів є одночасно і складовою виробничих відносин і підґрунтям для формування економічного механізму.

Отже, у цьому сенсі дієвість економічного механізму управління діяльністю туристичних підприємств визначається ефективністю використання економічних методів.

*Економічні методи* включають: господарський розрахунок, фінансування, кредитування, оподаткування, регулювання цін, матеріальне стимулювання праці тощо. За допомогою економічних методів створюється стабільний механізм економічної зацікавленості персоналу в кінцевих результатах діяльності. Для економічних методів характерним є ефективний прямиий вплив на економічні (матеріальні) інтереси як окремого працівника туристичного підприємства, так і всього колективу.

Оцінювання дієвості економічного механізму підприємством знаходить відображення в загальній методології її визначення через оцінювання ефективності. У цьому контексті ефективність економічного механізму управління підприємством туристичної сфери визначається як відношення результатів його діяльності до витрат, спрямованих на їх якісне досягнення (використання).

Розрахунок ефективності проводиться шляхом співставлення витрат із економічним ефектом як грошовим виразом результату. Позитивний економічний ефект – це економія, негативний – збиток.

Кінцевим результатом господарської діяльності туристичного підприємства є виготовлений туристичний продукт або надані послуги, тобто новостворена вартість, а фінансовим результатом комерційної діяльності - отриманий дохід. Відповідні види ефективності розрізняють переважно на підставі одержуваних результатів господарської діяльності підприємства. Господарська діяльність підприємств досліджувалася в наступних роботах [33, 34, 35, 36, 37, 38].

Економічну ефективність відображають через різні вартісні показники, що характеризують проміжні і кінцеві результати діяльності. До таких основних показників відносяться: *обсяг наданих послуг, розмір отриманого прибутку, рентабельність, продуктивність праці тощо.*

Важливим елементом теоретичного базису процесу формування ціни на туристичний продукт є ціноутворення, яке досліджувалося в роботах науковців [39, 40, 41, 42].

На важливість економічних методів управління вказується у Стратегії розвитку туризму і курортів на період до 2026 року. Зокрема, у цьому документі акцентовано на «забезпеченні відповідності ціни та якості туристичних продуктів шляхом створення умов для оптимізації організаційно-економічної структури діяльності суб'єктів малого та середнього бізнесу у сфері туризму і розроблення національних стандартів надання туристичних послуг відповідно до міжнародних стандартів» [15].

Принципи ціноутворення – це постійно діючі основні положення (правила, закони), що характерні для системи цін і забезпечують методологічну єдність різноманітних методів ціноутворення і моделей цін. Принципи ціноутворення формуються в залежності від встановленої мети туристичного підприємства та цілей ціноутворення і спрямовані на їх досягнення. Основними вимогами до принципів ціноутворення є дотримання загальних і специфічних (маркетингових) заходів, що забезпечать створення реальних умов і можливостей для ефективного функціонування туристичного підприємства.

Зазначимо такі загальні принципи ціноутворення: науковість (принцип фундаментальних і оперативних знань); цільова спрямованість ціни; безперервність ціноутворення; системний підхід; адекватність; єдність ціноутворення і контроль; гнучкість; ефективність (рис. 1.1)\*.



Принцип  
пропорційності

Рис. 1.1. Принципи ціноутворення в туризмі

\*Джерело: [43, с. 36]

Основна частина потоку туристів складається з укомплектованих груп. Це означає, що туроператор визначає гуртову ціну поїздки для всієї групи. При цьому, звичайно, можуть надаватися знижки для масової гуртової угоди: залежно від обсягу операції – до 10%, від тривалості проживання туристів у готелі – до 10% і т. ін. У цілому ціна на туристичне обслуговування груп може бути нижче від ринкової (для разових угод) у середньому на 10-20%.

Ціну туристичного пакету на одного туриста можна визначити за формулою [44, с. 71]:

$$Ц = \frac{C + НП + П - З \pm KB}{Ч + КС} \quad , \quad (1.1)$$

де Ц – ціна туристичного пакета на одного туриста;

С – собівартість послуг, що входять до туристичного пакету, сформованого туроператором;

НП – непрямі податки на окремі види туристичних послуг;

П – прибуток;

З – знижка, надана турагентом туристу з ціни окремих видів послуг, що входять до вартості туристичного пакету;

+/- KB – комісійна винагорода турагента, що реалізує туристичний пакет («+» – надбавка до ціни туристичного пакета; «-» – знижка з ціни туроператора на користь турагента);

Ч – кількість туристів у групі;

КС – кількість осіб, що супроводжує групу туристів на певному маршруті.

Туристу за його вибором можуть бути надані як певні види, так і повний комплекс туристичних послуг.

Важливим показником, який дозволяє визначити інтенсивність конкуренції на ринку є показник інтенсивності конкуренції, що враховує темпи зростання обсягів продажів, який визначається за формулою:

$$Um = \frac{(140 - Tr)}{70}, \quad (1.2)$$

де  $Um$  – показник інтенсивності конкуренції, що враховує темпи зростання ринку;

$Tr$  – річний темп зростання обсягу продажів на ринку туристичних послуг без урахування індексу інфляції, %.

Для кожного туристичного підприємства бажане підвищення ефективності діяльності всіх структурних підрозділів, що в цілому приведе до підвищення ефективності роботи всього підприємства. Суть проблеми підвищення ефективності діяльності полягає в тому, щоб на кожну одиницю витрат домогтися максимально можливого збільшення обсягу наданих послуг чи прибутку. Виходячи з цього, єдиним макроекономічним критерієм ефективності діяльності стає зростання продуктивності суспільної праці. Система показників ефективності діяльності включає кілька груп, які систематизовані в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

### Ключові показники ефективності діяльності туристичного підприємства

Групи показників	Сутність
Узагальнюючі показники ефективності діяльності	Рівень задоволення потреб ринку. Надання послуг на одиницю витрат ресурсів. Прибуток на одиницю загальних витрат. Рентабельність туристичного продукту чи надання послуг. Частка приросту послуг за рахунок інтенсифікації діяльності.
Показники ефективності використання праці (персоналу)	Темпи зростання продуктивності праці. Частка приросту продукції за рахунок зростання продуктивності праці. Коефіцієнт використання корисного фонду робочого часу. Трудомісткість. Зарплатомісткість одиниці продукту (послуги).

Показники ефективності використання основних і оборотних засобів	Загальна фондовіддача і фондовіддача активної частини основних засобів. Рентабельність основних засобів. Матеріаломісткість.
Показники ефективності використання фінансових коштів	Оборотність фінансових коштів. Рентабельність оборотних активів. Рентабельність інвестицій. Термін окупності вкладених інвестицій.

*\*Джерело: систематизовано автором за [45,46,47,48].*

Отже, рівень ефективності економічного механізму управління туристичним підприємством залежить від низки факторів. Тому для практичного розв'язання завдань у площині підвищення ефективності важливого значення набуває класифікація чинників її зростання за певними ознаками: видами витрат і ресурсів; напрямками розвитку та вдосконалення діяльності; місцем реалізації в системі управління діяльністю.

### **Висновки до 1 розділу**

За результатами дослідження на теоретичному рівні виявлено, що термін «економічний механізм» має різні визначення, проте розглядається як сукупність організаційних і економічних важелів (кожному з яких властиві власні форми управлінського впливу), що чинять вплив на економічні та організаційні параметри системи управління туристичним підприємством.

У дослідженні проаналізовано та систематизовано сучасні тлумачення економічного механізму управління туристичним підприємством, запропоновано власне визначення економічного механізму управління туристичним підприємством як сукупності економічних методів та інструментів, що забезпечують цілісність та системність управління його розвитком з метою стабільної результативності (прибутковості), націлених на забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства; розкрито сутність методичних засад формування економічного механізму управління діяльністю туристичного підприємства; визначено його основні детермінанти; виявлено ключові чинники впливу на формування економічного управління туристичним підприємством; досліджено методичні основи оцінювання



дієвості організаційно-економічного механізму управління туристичним підприємством.

## **РОЗДІЛ 2** **ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО** **МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ** **«НОВА-Т.У.Р.», М. КИЇВ**

### **2.1. Загальна характеристика організаційно-економічного механізму підприємства**

Туристична агенція ТОВ «НОВА-Т.У.Р.» заснована в 2000 році в м. Києві. Директор туристичного підприємства – Олешко Наталія Валентинівна.

Адреса: м. Київ, вул. Велика Васильківська, 134,

Телефон: +38 044 239 15 52; +38 044 521 68 98; +38 067 255 33 77

E-mail: nata@nova-tour.com.ua, elena@nova-tour.com.ua

URL: <http://nova-tour.com.ua/> [ 49].

Туристичне підприємство за організаційно-правовою формою господарювання є товариством з обмеженою відповідальністю (ТОВ) та, відповідно, за формою власності є колективним.

Туристичне підприємство діє на основі статуту. Право на здійснення підприємницької діяльності йому надають Свідоцтво про державну реєстрацію юридичної особи, видане виконавчим комітетом Київської міської ради 30.02.2000р., та Ліцензія на турагенську діяльність з внутрішнього та виїзного туризму АВ505753 від 10.03.2000 року, видана Державною туристичною адміністрацією України. Розмір фінансового забезпечення турагенства становить 2 000 Євро, банківська гарантія № ГР-03/16 від 22.03.2000 року, видана ЄФКР м. Києва

Правове поле діяльності ТОВ «НОВА-Т.У.Р.» забезпечують Закони України «Про туризм», «Про захист прав споживачів», «Про ліцензування певних видів господарської діяльності», Господарський, Податковий,

Цивільний, Адміністративний кодекси України та інші законодавчо-нормативні акти, які регулюють діяльність підприємств туристичної індустрії.

На сьогодні для суб'єктів господарювання в сегменті мікропідприємництва, до якого відноситься туристичне агенство «НОВА-Т.У.Р.» – як потенційних платників єдиного податку (ЄП) існують 3 основні групи: для юросіб – третя; для ФОП – перша, друга і третя.

Для третьої групи характерно: ЄП сплачувати від доходу: 5% або 3%, раз на квартал звітувати в податкову, ліміт доходу – 7 млн грн на рік [50].

ТОВ «НОВА-Т.У.Р.» є платником ЄП третьої групи.

Основними напрямками діяльності турагенства є:

- здійснення туристичної діяльності як усередині України, так і за кордоном;
- організація та забезпечення візової підтримки;
- організація індивідуальних і групових турів;
- організація транспортного обслуговування, в тому числі бронювання квитків на всі види транспорту;
- забезпечення проживання туристів у будь-якій країні світу, у тому числі бронювання готельних номерів;
- організація турів, пов'язаних із навчанням і професійною діяльністю.

ТОВ «НОВА-Т.У.Р.» здійснює організацію наступних видів туризму: дитячий, молодіжний, сімейний, культурно-пізнавальний, лікувально-оздоровчий.

ТОВ «НОВА-Т.У.Р.» пропонує туристичні тури за такими напрямками: Австралія, Англія, Білорусь, Бельгія, Болгарія, Греція, Єгипет, Іспанія, Італія, Канада, Латвія, Литва, Люксембург, Норвегія, Німеччина, ОАЕ, Польща, Румунія, Словенія, Словаччина, Фінляндія, Франція, Хорватія, Чорногорія, Чехія, Швейцарія, Швеція та інші. Найбільш попит властивий для напрямків Угорщина, Австрія, Чехія, Болгарія, Туреччина та Єгипет.

Туристичне підприємство «НОВА-Т.У.Р.» пропонує не лише тури одного міста, але й комплексні тури, які передбачають відвідування декількох міст-дестинацій протягом періоду подорожі. Як приклад, можна навести наступні :

- ✓ Будапешт - Відень – Венеція;
- ✓ Дрезден - Амстердам - Брюссель - Париж – Відень;
- ✓ Кошице - Попрад - Братислава - Відень – Братислава;
- ✓ Кошице - Братислава - Мюнхен - Париж - Прага – Бойнице;
- ✓ Оломоуц - Прага - Дрезден - Карлові Вари – Краків;
- ✓ Брашів - Бухарест – Синая;
- ✓ Сегед - Белград - Паралія – Дельфи.

Персонал туристичного підприємства «НОВА-Т.У.Р.» налічує шість осіб – директор, бухгалтер, менеджери з напрямів та менеджер з авіаквитків.

Відповідно до статуту підприємства, виходячи з цілей і предмету його діяльності, власником підприємства встановлюється його структура та штатний розпис як спеціальний документ, що передбачає його посадовий і чисельний склад (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Штатний розпис Товариства з обмеженою відповідальністю «НОВА-Т.У.Р.», м. Київ**

№ п/п	Назва структурного підрозділу	Назва посади	Код КП	Кількість штатних одиниць, осіб	Посадовий оклад, грн.
1	Адміністрація	Директор	1312	1	20 000
2	Бухгалтерія	Бухгалтер	3433	1	10 000
3	Туристичний відділ	Менеджер з міжнародних напрямів	1475.4	2	12 000
		Менеджер з внутрішніх напрямів	1475.4	1	10 000
		Менеджер з авіа	1475.4	1	8 000

\*Джерело: розроблено автором

Поєднання матеріальних і моральних стимулів та правильне співвідношення форм матеріального і морального заохочення є необхідною умовою їх ефективності для формування у працівників правильного ставлення до праці на підприємстві «НОВА-Т.У.Р.».

Моральне заохочення реалізується у формі визнання та схвалення заслуг працівника, пошани до нього з боку трудового колективу. Воно ґрунтується на моральній зацікавленості працівників у результатах своєї праці. Вже сам факт заохочення сприймається працівником як висока оцінка його праці та заслуг у даному колективі. Почесне виділення із середовища колег по роботі вже саме по собі дисциплінує, примушує посилити вимогливість до себе, по-новому, з позиції «кращого», оцінювати ситуацію та шукати шляхи до покращення своєї роботи. Моральний вплив у певній мірі здійснює на працівника і факт матеріального стимулювання за відмінну роботу. Моральні стимули до праці починають проявлятися, коли працівник за високі показники у роботі отримує відповідну матеріальну винагороду, можливо, навіть у вигляді рекламного туру.

Працівник має бути матеріально зацікавленим у результатах своєї праці. Розмір його винагород залежить від виконання ним норм, якості роботи та економії часу. Роботодавець має прагнути, щоб на його підприємстві рівень зарплати та інших матеріальних виплат був вищим, ніж у середньому на ринку, адже це в значній мірі буде сприяти вирішенню кадрового питання — на вакантні посади такого підприємства буде попит, і з нього можна буде обирати найкращих

Для того, щоб людина цінувала свою роботу та намагалась виконувати її якомога краще, необхідно, щоб вона ставилась до неї свідомо. Кожного працівника необхідно переконати, що він є членом команди, що від його праці залежить кінцевий результат роботи всього колективу. Іншими словами, працівник має бути матеріально заінтересованим у результатах роботи всього підприємства, адже розмір матеріальної винагороди колективу і працівника знаходиться у прямій залежності від результатів роботи всього підприємства. На рис. 2.1 наведено організаційну структуру управління ТОВ «НОВА-Т.У.Р.».

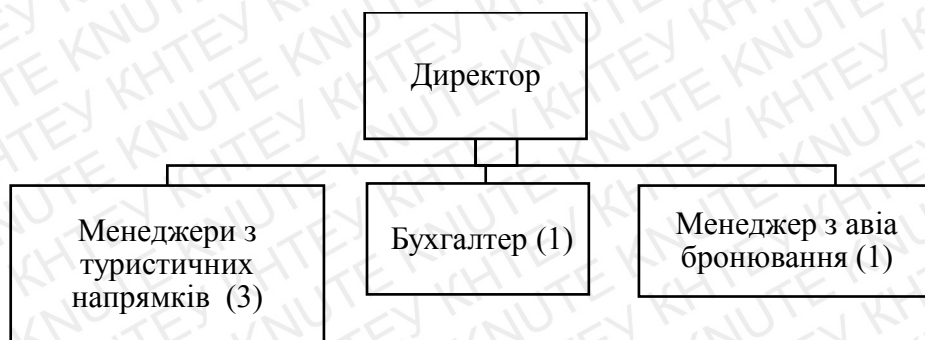


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «НОВА-Т.У.Р.», м. Київ

\*Джерело: систематизовано автором

Як видно із табл. 2.1 та рис. 2.1, туристичне підприємство «НОВА-Т.У.Р.» відноситься до числа мікропідприємств (менше 10 осіб – згідно українського законодавства, яке визначає п. 3 ст. 55 Господарського кодексу України), через обмежений кадровий склад та незначне фінансове забезпечення.

Також структуру підприємства слід визначити як лінійна, тому що на підприємстві немає функціональних відділів або програмно-цільових підсистем (таких як маркетинг, фінанси, постачання, кадри, облік, виробництво та інше). Структуру можна назвати також бюрократичною, тому що вона має один рівень управління (директору безпосередньо підпорядковуються всі працівники організації). При цьому кожен із них займається чітко за своїми напрямками (країнами), які закріплені за ними, та функціональними обов'язками.

Ступінь централізації чи децентралізації дуже важко визначити через дуже малі розміри організації. З одного боку, з точки зору кількості та важливості наслідків від прийнятих рішень менеджерами на підприємстві переважаючою є децентралізація. Проте з іншого боку, в сенсі контролю директора за роботою підлеглих, – централізованою, бо директор в курсі всіх прийнятих менеджерами рішень і в разі необхідності може на них вплинути.

На користь централізованої структури організаційного механізму управління говорить і той факт, що директор залишає за собою право виносити рішення з найважливіших питань, таких як визначення рівня цін, розробки номенклатури і туристичних продуктів та асортименту, маркетинг тощо. Крім

того, директор у разі необхідності (наприклад, відпустка менеджера напряму) поєднує свої функції з функціями підлеглих.

У структурі організації немає посади менеджера з персоналу, кадрами займається директор. Це обумовлено малим розміром підприємства та відсутністю стратегії потенційного збільшення обсягів діяльності, як наслідок – відсутні вільні вакансії, а також відсутня плинність кадрів (з часу заснування агенства склад працівників не змінювався). Крім того, підприємство часто використовує працю студентів-практикантів, проте в умовах карантину здебільшого весь персонал працює дистанційно, а також влітку в якості робочої сили залучаються короткотерміново студенти.

Таким чином, проблеми підбору, набору, оформлення персоналу перед організацією не стоять.

Успішний менеджер сучасного туристичного підприємства, крім професійних компетенцій, повинен володіти принаймні трьома групами компетентностей, тобто виконувати три ролі:

1) лідер (такий менеджер веде клієнта за собою, він діє ефективно, незважаючи на втому або поганий настрій, легко перебудовує техніку й тактику своїх дій залежно від ситуації та завжди спрямований на перемогу);

2) психолог (менеджер, який має здібності психоаналітика й філософа; він є тренером, що допомагає клієнту самоактуалізуватися та самореалізуватися, він розуміє й відчуває клієнта найчастіше краще за самого клієнта, визнає право клієнта на унікальність і до кожного клієнта знаходить свій підхід);

3) шоумен (виконуючи цю роль, менеджер робить все, щоб клієнт одержав максимум задоволення від покупки; якщо потрібно, він перетворить процес продажу на ритуал, дасть клієнту відчути свою значимість, унікальність, наявність тонкого смаку [34].

Серед основних стратегічних цілей розвитку сфери туризму та курортів з урахуванням сучасного стану і тенденцій розвитку України на період до 2026 року, зазначена необхідність «створення конкурентоспроможного національного туристичного продукту на засадах системної маркетингової

діяльності, спрямованої на чітке позиціонування різних видів туристичних продуктів, адаптованих до вимог і очікувань споживачів» [15].

Головними конкурентами ТОВ «НОВА-Т.У.Р.» є туристичні підприємства, які спеціалізуються з надання туристичних послуг за напрямками, що вважаються основними для підприємства та характеризуються великим попитом. Досить складно конкурувати з такими відомими підприємствами як «Престиж-Тур», «Аккорд» та «Еліта-Тур», оскільки вони співпрацюють з надійними іноземними партнерами та перевізниками, які забезпечують їм готельні та транспортні послуги за конкурентними цінами, а також здійснюють ефективну рекламу, яка забезпечує їм значний обсяг попиту на турпродукт.

Таблиця 2.2

**Оцінка сильних та слабких сторін ТОВ «НОВА\_Т.У.Р.», м. Київ\***

Переваги (сильні сторони)	Недоліки (слабкі сторони)
Хороший імідж підприємства	Не сформована й чітко невизначена стратегія розвитку
Оптимальний розмір підприємства	Незначна гнучкість виробничої системи
Зростаюча фаза «життєвого циклу» підприємства	Недостатній рівень реклами
Висока компетентність керівника	Відсутня мотивація кар'єрного просування кадрів
Ефективні методи добору та підвищення кваліфікації	Недостатнє використання системи стратегічного управління
Молодий і перспективний колектив	Неповний обхват туристичних напрямів
Постійний процес створення туристичного продукту	Незначні розміри власного капіталу
Високий рівень продажу продукції	Вплив сезонності
Відсутність заборгованостей	Внутрішній туризм недостатньо розвинутий

\*Джерело: систематизовано автором

Таким чином, із таблиці 2.2. видно, що сильні й слабкі сторони підприємства практично збалансовані. Тому ТОВ «НОВА-Т.У.Р.» має зосередити свою увагу на підтримці та розвитку своїх сильних сторін економічного механізму та здійснити заходи щодо зменшення впливу слабких сторін. На нашу думку, особливу увагу варто також приділити процесу вдосконалення організаційного механізму обслуговування клієнтів, адже саме від цього залежать основні переваги фірми над своїми конкурентами за рахунок ширшого залучення споживачів туристичного продукту.

## 2.2. Динаміка основних показників ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства

Прибутковість туристичного підприємства характеризують два фінансові показники: прибуток та рентабельність. Вони є основними якісними показниками, що відображають економічну ефективність підприємства, його фінансовий стан, успіхи та можливості у виконанні розробленої програми економічного та соціального розвитку. Рентабельність і прибуток тісно пов'язані між собою. Зростання рентабельності об'єктивно свідчить про збільшення одержуваного прибутку.

Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ " НОВА-Т.У.Р. ", м. Київ за 2017-2019 рр., де проаналізовано чистий дохід, собівартість, валовий прибуток, інші операційні витрати, фінансовий результат до оподаткування, податок на прибуток та чистий фінансовий результат представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

### Динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ " НОВА-Т.У.Р. ", м. Київ за 2017-2019 рр.\*

Показники	Роки			Абс.відх., тис. грн.		Темп приросту, %		
	2017	2018	2019	2018-2017	2019-2018	2018/2017	2019/2018	2019/2017
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт,	120,3	100,7	148,7	-19,6	48	-16,29	47,67	23,61



послуг)								
<b>Разом доходи</b>	<b>120,3</b>	<b>100,7</b>	<b>148,7</b>	<b>-19,6</b>	<b>48</b>	<b>-16,29</b>	<b>47,67</b>	<b>23,61</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	111,2	97,7	112,2	-13,5	14,5	-12,14	14,84	0,90
Валовий прибуток	9,1	3	36,5	-6,1	33,5	-67,03	12,2 разів	3 рази
Інші операційні витрати	1,8	1,1	25,7	-0,7	24,6	-38,89	14,7 разів	13,2 разів
<b>Разом витрати</b>	<b>113</b>	<b>98,8</b>	<b>137,9</b>	<b>-14,2</b>	<b>39,1</b>	<b>-12,57</b>	<b>39,57</b>	<b>22,04</b>
Фінансовий результат до оподаткування	7,3	1,9	10,8	-5,4	8,9	-73,97	4,4 рази	4,9 рази
Податок на прибуток	1,7	0,3	1,9	-1,4	1,6	-82,35	3 рази	11,76
<b>Чистий фінансовий результат</b>	<b>5,6</b>	<b>1,6</b>	<b>8,9</b>	<b>-4</b>	<b>7,3</b>	<b>-71,43</b>	<b>4 рази</b>	<b>58,93</b>

*\*Джерело: розраховано автором*

Таким чином, із таблиці 2.3 видно, що чистий дохід ТОВ " НОВА-Т.У.Р." в 2018 році зменшився відносно 2017 року на 16,3% і становив 100,7 тис. грн. Проте протягом 2019 року зріс на 47,6% і становив уже 148,7 тис. грн. Собвартість реалізованої продукції у 2018 році зменшилась на 12,14% і становила 97,7 тис. грн, але згодом, у 2019 році збільшилась на 14,8% і становила вже 112,2 тис. грн. Валовий прибуток у 2017 році становив 9,1 тис. грн., проте у 2018 значно зменшився і становив 3 тис. грн. Проте протягом 2019 року валовий прибуток зріс на 12,2 рази і становив 36,5 тис. грн. Інші операційні витрати у 2018 році зменшились на 12,6% і становили 1,1 тис. грн. У 2019 році операційні витрати зросли у 14,7 рази і становили 25,7 тис. грн. Разом усі витрати в 2018 році зменшились на 12,57% і становили 98,8 тис. грн., проте згодом протягом 2019 року вони зросли на 39,57% і становили 137,9 тис. грн. Фінансовий результат у 2017 році становив 7,3 тис. грн. У 2018 році фінансовий результат зменшився на 74% . Проте в 2019 році він зріс у 4,4 рази і становив 10,8 тис. грн. Податок на прибуток у 2018 році зменшився на 82,35% і становив 0,3 тис. грн, але у 2019 році зріс у 3 рази і становив 1,9 тис. грн. Чистий фінансовий результат у 2018 році зменшився 71,43% і становив 1,6 тис. грн. Проте протягом 2019 року чистий фінансовий результат зріс у 4 рази і становив 8,9 тис. грн.

Наведемо аналіз витрат туристичного підприємства ТОВ «НОВА-Т.У.Р.», за якими, відповідно до статутних цілей, здійснюється турагентська діяльність. Наочно структуру операційних витрат туристичного підприємства в 2017, 2018 і 2019 рр. видно з табл. 2.4.

Як бачимо з табл. 2.4, найбільша частка в загальному обсязі витрат належить іншим операційним витратам, які становлять 5,2%. Друге місце в структурі витрат займають матеріальні витрати, які становлять – 3,72%. На третьому місці знаходяться витрати на оплату праці, які становлять -1,9%. І найменшу питому вагу займають відрахування на соціальні заходи, які становлять 0,71% та амортизація, яка становить 0,73%. Також можна зауважити, що інші операційні витрати, амортизація та відрахування на соціальні заходи, які

Таблиця 2.4

**Структура операційних витрат туристичного підприємства  
ТОВ «НОВА-Т.У.Р.» в 2017-2019 рр.\***

Елементи витрат	Частка, %, 2017	Частка, %, 2018	Частка, %, 2019	Відхилення, в. п.	
				2018 від 2017	2019 від 2018
Матеріальні витрати	-	9,2	5,48	9,2	-3,72
Витрати на оплату праці	13,54	11,18	9,28	-2,36	-1,9
Відрахування на соціальні заходи	3,77	2,83	3,54	-0,94	0,71
Амортизація	-	2,03	2,76	2,03	0,73
Інші операційні витрати	71,68	63,75	68,95	-7,93	5,2
<b>Всього</b>	100	100	100	-	-

\*Джерело: розраховано автором

становлять 0,71% та амортизація, яка становить 0,73%. Також можна зауважити, що інші операційні витрати, амортизація та відрахування на соціальні заходи зросли у 2019 році порівняно з 2018 роком на 2%, а от матеріальні витрати та витрати на оплату праці зменшились у 2019 порівняно з 2018 роком на 1,2%. Наочно динаміку показників рентабельності туристичного підприємства в 2017, 2018 і 2019 рр. видно з табл. 2.5.

**Динаміка показників рентабельності діяльності  
ТОВ " НОВА-Т.У.Р. ", м. Київ за 2017-2019 рр.\***

Показник, %	Роки			Абсолютне відхилення, %	
	2017	2018	2019	2018-2017	2019-2018
Рентабельність продажу послуг	7,564	2,979	24,546	-4,585	21,567
Рентабельність послуг	8,183	3,071	32,531	-5,113	29,461
Рентабельність діяльності	4,655	1,589	5,985	-3,066	4,396
Рентабельність активів	22,087	9,091	90,347	-12,996	81,256
Рентабельність власного капіталу	23,885	9,804	96,306	-14,081	86,502

*\*Джерело: розраховано автором*

За результатами аналізу таблиці 2.5 можна зробити висновок, що протягом 2018 року спостерігалось зменшення за всіма показниками рентабельності діяльності підприємства, що було спричинено зменшенням розміру отриманого прибутку. Проте рентабельність послуг протягом 2019 року зросла на 29,5 % до рівня 32,5% за рахунок збільшення прибутку на 1 грн. понесених витрат.

Рентабельність продажу послуг в 2019 році зросла на 21,6% до рівня 24,5%. Зростання даного показника свідчить про зростання отриманого прибутку від продажу послуг. Рентабельність власного капіталу в 2018 році зменшилася на 14,1% і становила 9,8%. В 2019 році рентабельність зросла на 86,5% до рівня 96,3%. Зростання даного показника свідчить про зростання одержаного прибутку в розрахунку на 1 грн. капіталу власників туристичного підприємства.

Таким чином, можемо зробити висновок, що протягом 2018 році в результаті зменшення показників прибутковості на підприємстві відбулося зменшення всіх показників рентабельності. Проте в 2019 році в результаті зростання чистого доходу на 47,6% відбулося збільшення чистого прибутку та всіх показників рентабельності, що значно укріпило конкурентне й фінансове становище ТОВ «НОВА-Т.У.Р.».

**Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «НОВА-Т.У.Р.», м. Київ за 2018-2019 рр.\***

Найменування показників	Роки		Абсолютне відхилення, (+; -)	Темпи росту, %	Темпи приросту, %
	2018	2019			
Дохід від надання туристичних послуг, тис.грн	100,7	148,7	48	147,66	47,66
Число обслужених туристів, осіб	13762	15855	2093	115,20	15,16
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	5	6	1	120	20
Продуктивність праці, тис. грн	20,14	24,80	4,66	123,38	23,38
Річний фонд оплати праці, тис. грн.	480	560	80	116,66	16,66
Рівень ФОП, %	0,41	0,43	0,02	104,87	4,87

*\*Джерело: розраховано автором*

Таким чином, аналізуючи таблицю 2.6, можна зробити висновок, що ТОВ «НОВА-Т.У.Р.» підвищує свої фінансово-економічні показники за рахунок зростання якості, а як наслідок – і кількості туристичних послуг, що надаються.

Таким чином, обсяг наданих туристичних послуг збільшується з кожним роком, а саме: виручка збільшилася на 47,6% в 2019 у порівнянні з 2018 роком, середньооблікова чисельність збільшилася на 20%, продуктивність праці зросла на 23,4 % або на 4,66 тис. грн., річний фонд оплати праці збільшився на 17,1 % або на 80 тис. грн., рівень ФОП збільшився на 4,9 %. За даними табл. 2.5 можна розрахувати середню вартість путівки за 2018 рік, яка становила 7500 тис. грн., проте у 2019 році середня вартість путівки становила 9300 тис. грн.

### 2.3. Оцінка впливу чинників на формування і реалізацію економічного механізму підприємства

Загальновідомо, що прийняття рішень і вибір лінії поведінки підприємства практично завжди визначаються конкуренцією і ринковими умовами. Виробничі підприємства діють відповідно до конкурентних обставин і умов "попиту-пропозиції" на ринку, тобто тих сил, що знаходяться поза владою підприємств. Тому в основному в економічній літературі науковці основну увагу звертають не на підприємство як таке, а на ринки, в яких діє або з якими взаємодіє підприємство. Тоді як традиційна теорія підприємництва (бізнесу), навпаки, розглядає ринки та сили конкуренції як умови, що обмежують діяльність підприємств. Орієнтуючи суб'єкти туристичної діяльності на задоволення потреб ринку, конкуренція примушує підприємства диверсифікувати власне виробництво і створює передумови для розширення та формування найбільш повного пакета туристичного продукту [16, с. 240].

У цьому сенсі, щоб забезпечити успіх на ринку, ТОВ «НОВА-Т.У.Р.» має прагнути до поліпшення якості обслуговування при помірних цінах, підвищенні продуктивності праці, вдосконаленні форм організації обслуговування споживачів і збільшенні на цій основі прибутку.

Особливий характер конкуренції на ринку туристичних послуг залежить від конкуренції на суміжних ринках і пов'язаний з виконанням туристичним підприємством функцій посередника між підприємствами-виробниками послуг (готелями, транспортними організаціями, підприємствами ресторанного бізнесу, розваг тощо). Це вимагає від туристичного підприємства, з одного боку, врахування конкурентоспроможності підприємств-виробників послуг, а з іншого – вивчення запитів споживачів, врахування їх платоспроможного попиту на всі послуги – складові туристичного продукту.

Розрахунки, що виконані за формулою (1.2.) для ТОВ «НОВА-Т.У.Р.» показують, що показник інтенсивності конкуренції ( $Um$ ) складає 0,22 при річному темпі зростання обсягу продажів ( $Tr$ ) – 124%, що є середнім показником рівня цін на ринку.

Таблиця 2.7

**Порівняльний аналіз цін на турпродукт на 1особу за 7 ночей ТОВ «НОВА-Т.У.Р.» з туристичними підприємствами «Join Up» та «TPG», м. Київ, грн. станом на 2019 рік\***

Країни	Туристичні підприємства			Абс. відх, грн.	
	НОВА-Т.У.Р.	Join Up	TPG	НОВА-Т.У.Р./Join Up	НОВА-Т.У.Р./TPG
Єгипет (готель Labranda Club)	15540	12621	12868	2919	2672
Туреччина (готель Elista Hotel)	15670	13435	12970	2235	2700
Кіпр (готель Crowne Plaza Limassol)	25785	21257	22199	4528	3586
ОАЕ (готель Conrad Dubai)	41832	36405	37080	5427	4752

\*Джерело: систематизовано автором

З табл. 2.7 видно, що ціни на турпродукт ТОВ «НОВА-Т.У.Р.» за всіма позиціями аналізу значно перевищують конкурентів «Join Up» та «TPG», м. Київ.

Такий стан можна пояснити за рахунок наступних можливих факторів:

- а) ТОВ «НОВА-Т.У.Р.» передбачає в ціні свого турпродукту значно вищий прибуток, ніж конкуренти;
- б) в ціні передбачено високу комісійну винагороду на користь турагента та інших посередників, які беруть участь в реалізації туру.

Чинниками, що впливають на конкурентоспроможність ТОВ «НОВА-Т.У.Р.», є матеріальні та нематеріальні умови, які обумовлюють формування попиту та пропозиції на його послуги. За результатами аналізу усього спектра факторів складових зовнішнього середовища за кожним з ієрархічних рівнів (рис.2.1) виявлено, що для ТОВ «НОВА-Т.У.Р.» найбільш впливовими є споживачі, конкуренти й партнери.



Рис. 2.1. Фактори зовнішнього середовища функціонування суб'єктів господарювання у сфері туризму

\*Джерело: [16, с. 265]

Тоді як найбільш впливовими внутрішніми факторами на економічний механізм ТОВ «НОВА-Т.У.Р.» (за рис. 2.2) є: конкурентоспроможність обслуговування, ефективність господарської діяльності, ефективність маркетингової політики.



Рис. 2. Внутрішні фактори впливу на конкурентоспроможність туристичних підприємств

*\*Джерело: [16, с. 279]*

Таким чином, щоб забезпечити успіх на ринку туристичних послуг, ТОВ «НОВА-Т.У.Р.» має вдосконалювати економічний механізм управління своєї діяльності й прагнути до поліпшення якості обслуговування при помірних цінах, підвищенні продуктивності праці, удосконаленні форм організації обслуговування споживачів і збільшенні на цій основі свого прибутку.

### **Висновки до 2 розділу**

1. На практичному рівні об'єктом дослідження обрано туристичне підприємство ТОВ «НОВА-Т.У.Р.», яке функціонує на туристичному ринку м. Києва з 2000 року. Туристичне підприємство за організаційно-правовою ознакою господарювання є товариством з обмеженою відповідальністю (ТОВ) та, відповідно, за формою власності є колективним. Персонал туристичного



підприємства «НОВА-Т.У.Р.» налічує шість осіб – директор, бухгалтер, менеджери з напрямів та менеджер з авіаквитків.

2. За результатами аналізу економічного механізму його управління встановлено, що ТОВ «НОВА-Т.У.Р.» має оптимальну організаційну структуру як для невеликого мікропідприємства, яка дозволяє йому вести прибуткову діяльність за рахунок власних джерел та позитивних ключових показників економічної діяльності, зокрема за останні 2017-2019 роки.

3. Внутрішнє економічне середовище ТОВ «НОВА-Т.У.Р.» є стабільним і контрольованим, тому піддається оперативному моніторингу та корегуванню без особливих проблем. Виявлено, що основним негативним фактором внутрішнього середовища є відсутність мотивації у персоналу для кар'єрного росту та саморозвитку.

4. Переважна частина із досліджених зовнішніх чинників (вплив сезонності, несприятливі зміни в курсах валют, зниження попиту на туристичні послуги за рахунок зменшення платоспроможності населення, негативний вплив криз та політичних конфліктів, природних та епідемічних ситуацій за основними туристичними напрямками тощо) здійснює значний негативний вплив на розвиток господарського процесу ТОВ «НОВА-Т.У.Р.», провокуючи появу ризиків для економічної діяльності.

### **РОЗДІЛ 3**

## **ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ «НОВА-Т.У.Р.»**

**М. КИЇВ**

### **3.1. Стратегічні альтернативи вдосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством**

Організаційний механізм управління туристичним підприємством містить наступні складові:

- правила, організаційно -правові нормативи і стандарти, що визначають та регулюють структуру управління, обов'язки, права та відповідальність працівників, організацію процесу їхньої діяльності;

- розподіл робіт між різними виконавцями;
- оснащення управлінської праці засобами оргтехніки, чисельність працівників в управлінні, матеріальне і моральне стимулювання їхньої праці. Отже, організаційний механізм охоплює організацію структури управляючої системи (статики) і організацію процесу функціонування системи, якою управляють (динаміки) [51].

Центральним елементом організаційного механізму ТОВ «НОВА-Т.У.Р.» є структура управління, за допомогою якої поєднуються різні сторони діяльності підприємства (технічна, економічна, виробнича, соціальна), регламентуються внутрішні зв'язки і досягається стійка система службових взаємовідносин між персоналом.

Отже, від удосконалення структури управління значною мірою залежить дієвість усього організаційно-економічного механізму ТОВ «НОВА-Т.У.Р.», яка має відбуватися за такими основними напрямками:

- удосконалення організаційної структури управління підприємством;
- оптимізація організації менеджменту та бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства;
- удосконалення управління персоналом;
- підвищення ефективності управління інноваційними процесами просування туристичного продукту на підприємстві, поліпшення якості туристичного обслуговування.

Такий підхід означає, зокрема, необхідність встановлення функціонального розподілу менеджерів за напрямками туристичних потоків, а також постійний процес підвищення їх кваліфікації.

Поліпшити систему планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності ТОВ «НОВА-Т.У.Р.» можна за допомогою широкого і всебічного впровадження комп'ютеризації та інформатизації, застосування сучасних програмних засобів і технологій управління. Насамперед, це

стосується системи організації фінансового менеджменту, бюджетування, управління фінансовими потоками та витратами тощо.

На підприємстві необхідно вдосконалити систему оцінювання персоналу однаково збалансовану з точки зору точності й об'єктивності, що враховує персональну ініціативу й креативність менеджерів у роботі.

Найбільшу увагу варто зосередити на конкурентних перевагах туристичного продукту ТОВ «НОВА-Т.У.Р.», що формується завдяки якісному сервісу. Зокрема, як підтверджують результати виконаного маркетингового аналізу, головною причиною втрати клієнта, як споживача туристичних послуг, є низька якість обслуговування, а саме: 69 % клієнтів вказали на низький рівень сервісу; 13 % - на низький рівень якості туристичного продукту, решта - на інші причини [52, с. 289].

Тому забезпечення якісного обслуговування клієнтів на ТОВ «НОВА-Т.У.Р.», має передбачати наступні напрями:

- надання консультацій туристам при виборі туристичного подорожжя;
- використання маркетингу взаємовідносин у співпраці зі споживачами, а саме: створення сприятливої внутрішньої атмосфери, корпоративної філософії єдиної команди, ефективної комунікаційної системи з метою інформування працівників та їхнього заохочення до якісного виконання передбачених функцій;
- встановлення загальноприйнятих стандартів якості обслуговування та якості продукту, яких необхідно дотримуватись;
- підтримка зворотних зв'язків зі споживачами шляхом безпосереднього спілкування з ними та наявністю у фірми клієнтських баз даних;
- створення структурних зв'язків, які полегшують співпрацю з туристом (забезпечення клієнтів засобами електронного зв'язку для полегшення замовлення послуг) [17].

Отже, запровадження зазначених елементів в організаційний механізм ТОВ «НОВА-Т.У.Р.» сприятиме підвищенню конкурентності його туристичного продукту, що забезпечить підприємству довгострокову

прибутковість як на міжнародному ринку туристичних послуг, так і на внутрішньому.

### **3.2. Рекомендації по вдосконаленню економічного механізму управління підприємством**

Економічні методи управління – це методи, які реалізують матеріальні інтереси участі людини у виробничих процесах (будь-якій іншій діяльності) через використання товарно-грошових відносин [53, 54, 55, 56, 57,58]. Ці методи мають два аспекти реалізації.

*Перший аспект* характеризує процес управління, зорієнтований на використання створеного на загальнодержавному рівні економічного сегмента зовнішнього середовища. Суть цього аспекту: формування системи оподаткування суб'єктів господарювання; визначення дієвої амортизаційної політики, яка сприяла б оновленню (відтворенню) матеріальних і нематеріальних активів підприємства; встановлення державою мінімального рівня заробітної плати та пенсій.

*Другий аспект* економічних методів управління пов'язаний з управлінським процесом, орієнтованим на використання таких різноманітних економічних важелів, як фінансування, кредитування, ціноутворення, штрафні санкції тощо [59, с.194].

В сучасних ринкових умовах, щоб отримати перемогу в конкурентній боротьбі на ринку туристичних послуг, ТОВ «НОВА-Т.У.Р.» має боротися за переваги по різних напрямках. Основними з яких, на думку Ткаченко Т.І., є: зниження собівартості та цін туристичного продукту при наданні високого рівня сервісу; збільшення асортиментних різновидів туристичних послуг; розробка оригінальних туристичних продуктів; збереження надійних контрагентів по господарських операціях, зокрема, споживачів, що особливо характерно для малих підприємств [16, с.247].

Великого значення при цьому набуває розвиток самоорганізації ТОВ «НОВА-Т.У.Р.» щодо визначення адаптивних можливостей форм організації, яка залежить від його активності у розробці бізнес-інновацій, технічних і

технологічних інновацій, інвестиційної активності, що є запорукою успіху у протистоянні кризовим явищам, ризикам і іншим викликам ринкової економіки.

У цьому контексті розглянемо основні принципи оцінки організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, запропоновані Л. П. Артеменко та А. С. Піддубною [60], які можуть бути застосовані й для удосконалення економічного механізму туристичного підприємства «НОВА-Т.У.Р.»:

– *комплексність* – результати дослідження конкурентоспроможності підприємства повинні сполучати і оцінку ефективності процесу його адаптації до змінних умов функціонування, і ступінь реалізації стратегічного потенціалу, і конкурентні позиції підприємства відносно одного або декількох конкурентів, що розглядаються як база порівняння;

– *системність* – основою для оцінки рівня конкурентоспроможності і розробки відповідних рекомендацій можуть виступати лише результати системного аналізу впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з урахуванням між факторних взаємозв'язків;

– *об'єктивність* – результати дослідження та оцінки конкурентоспроможності підприємства повинні базуватися на повній та достовірній інформації про зовнішні та внутрішні умови його функціонування і відображати реальні конкурентні позиції суб'єкта господарювання;

– *динамічність* – основним завданням дослідження конкурентоспроможності є не статична оцінка фактичних конкурентних позицій підприємства на конкретний момент часу, а прогнозування їх змін та розробка на цій основі ефективних управлінських рішень;

– *безперервність* – процес дослідження та оцінки конкурентоспроможності та змін її рівня має носити безперервний характер (шляхом створення системи моніторингу ринку, чинників конкурентоспроможності, конкурентних позицій), оскільки дискретні оцінки не завжди дають можливість своєчасно зафіксувати стрибкоподібні зміни

чинників конкурентоспроможності, оцінити можливі тенденції динаміки конкурентних позицій підприємства та своєчасно прийняти та реалізувати відповідні управлінські рішення;

– *оптимальність* – у відповідності з цим принципом об'єктом дослідження є не лише сам рівень конкурентоспроможності, але і ступінь ефективності його досягнення, тому конче необхідною є комплексна оцінка шляхів досягнення певних конкурентних позицій з урахуванням як прямих витрат, пов'язаних з реалізацією заходів по регулюванню конкретного чинника, так і потенційних витрат на розвиток та підтримку конкурентної переваги в майбутньому.

Таким чином, з метою вдосконалення економічного механізму управління підприємством «НОВА-Т.У.Р.» можна запропонувати узагальнений методичний підхід, що передбачає алгоритм (послідовність дій) за такими етапами [61, с.41]:

**I етап** – моніторинг соціально-економічного розвитку підприємства. На цьому етапі шляхом використання спеціальних методів дослідження необхідно здійснити комплексний аналіз результатів господарсько-фінансової діяльності підприємства, вивчити динаміку найважливіших кількісних і якісних показників (обсягу наданих послуг, розміру отриманого прибутку, рентабельності, продуктивності праці тощо). Цей етап є індикатором визначення існуючих проблем, тенденцій розвитку та подальших перспектив функціонування підприємства.

**II етап** – діагностика функціонування економічного механізму управління підприємства. Для її проведення пропонується використовувати метод аналізу ієрархій, оскільки він враховує як кількісні, так і якісні параметри діяльності підприємства. Метою проведення діагностики є визначення результату функціонування економічного механізму, виявлення слабких місць і недоліків у його структурі та функціональних зв'язках між елементами. За отриманими результатами діагностики можна визначити ступінь недосконалості механізму, виявити її причини та окреслити можливі напрями вдосконалення.

**III етап** – оцінювання можливостей удосконалення економічного механізму управління. Цей етап передбачає пошук можливостей, сукупність яких дозволить оптимізувати механізм для досягнення ним мети функціонування. Здійснення даного процесу базується на оцінці експертів, у ролі яких мають виступати фахівці-практики різних рівнів управління. На основі отриманих результатів діагностики діючого механізму управління діяльності підприємства визначають можливі напрями його вдосконалення;

**IV етап** – розробка програми вдосконалення економічного механізму управління підприємством. Це детально розроблений план заходів, що мають бути вжиті на підприємстві, оцінювання потенціалу та визначення змісту робіт і відповідальності за їх виконання. Зміст програми обумовлюється результатами оцінювання можливостей удосконалення механізму управління.

**V етап** – оцінювання запропонованих змін економічного механізму управління підприємством. Залежно від отриманого результату оцінювання можливі такі управлінські дії в практиці суб'єктів господарювання:

- 1) імплементація програми вдосконалення при отриманні позитивного результату оцінювання запропонованих змін, що матиме наслідком перехід безпосередньо до наступного етапу;
- 2) коригування розробленої програми вдосконалення;
- 3) доопрацювання розробленої програми, в тому числі повторне оцінювання можливостей удосконалення та внесення відповідних коректив.

**VI етап** – упровадження програми вдосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством. Варто виокремити застосування принципу «точно в термін», що є особливо важливим у реалізації програми вдосконалення механізму управління підприємством. Важливою на цьому етапі є підтримка організаційної культури та популяризація змін серед працівників підприємства для формування сприятливого середовища і підтримки впевненості в досягненні поставленої мети [60, с. 20]. Нами запропоновано план заходів по вдосконаленню управління економічного механізму туристичного підприємства ТОВ «НОВА-Т.У.Р.» у (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**План заходів щодо вдосконалення управління економічним механізмом туристичного підприємства ТОВ «НОВА-Т.У.Р.», м. Київ\***

№	Назва статті	Вартість за одиницю (грн.)	Кількість діб	Загальна вартість (грн.)
---	--------------	----------------------------	---------------	--------------------------

№	Захід	Відповідальна особа
1	Зниження собівартості та цін туристичного продукту при наданні високого рівня сервісу (раннє бронювання, сезонні знижки, максимальне зниження накладних витрат;	Директор
2	Збільшення асортиментних різновидів туристичних послуг та їх реклама для залучення більшої кількості туристів	Менеджер
3	Розробка оригінальних туристичних продуктів (запропоновано 2 різновиди місцевих туристичних напрямів у Голосіївському районі, а саме: екстремальний та релігійний ) Дод.В, Дод. Г	Менеджер
4	Поглиблення співпраці й збереження надійних контрагентів	Директор
5	Пошук надійних партнерів з харчування	Менеджер
6	Скорочення транспортних витрат за рахунок економії палива та вибору найкоротших маршрутів перевезення	Менеджер
7	Створення умов для мотивації у персоналу до кар'єрного росту та саморозвитку	Директор

\*Джерело: розроблено автором

Як приклад, одного з туристичних напрямків, а саме екстремального туру, який можна запропонувати туристам називається «Стежка сміливців».

Таблиця 3.2

**Калькуляція виробничої собівартості на екстремальний тур «Стежка сміливців»\***



1	Вартість туристичного знаряддя	150	5	750
2	Трансфер до початкової точки маршруту	80	1	80
3	Харчування	100	5	500
4	Тренувальні послуги:			150
4.1	техніка орієнтування на місцевості;	50	1	
4.2	техніка подолання природних перешкод;	50	1	
4.3	техніка виживання в екстримальних умовах	50	1	
5	Страховання	150	5	750
6	Вартість послуг інструктора - провідника	80	5	400
7	Всього прями витрати	-	-	2630

\*Джерело: розраховано автором

Таблиця 3.3

### Калькуляція ціни на екстримальний тур «Стежка сміливців»\*

\*Джерело: розраховано автором

*Актуальність ціноутворення туру:* його можна підлаштовувати під будь-яку місцевість (лісову, гірську, прибережну). Можна отримати незабутні емоції, досвід та корисні знайомства.

*Цільова аудиторія:* молодь, люди середнього віку, які хочуть

№	Назва статті	Структура розрахунку	Вартість (грн.)
1	Пряма виробнича собівартість	Прямі витрати	2630
2	Непрямі витрати	5% від прямих витрат	132
3	Повна собівартість турпродукту	Прямі + непрямі витрати	2762
4	Прибуток (рентабельність турпродукту)	10% від собівартості	276
5	Чистий дохід	Собівартість + прибуток	3030
6	Туристичний збір	Для внутрішнього туризму (до 0,5% від мінімальної заробітної плати)	25
7	Вартість на одну особу	Чистий дохід + Тур. збір	3055
8	Вартість на групу 15 осіб	Вартість на 1 ос. × к-сть	45 825

випробувати себе в екстримальних умовах. Рекламування турів здійснювати

серед працівників великих підприємств, студентів і школярів. Для когось ці заняття стануть веселим походом або екскурсією, проте й важливості отриманих навичок применшувати не можна.

Організація екстримального тура не вимагає великих вкладень. Первісне інвестування – близько 45 тис. грн. на все необхідне, щоб набрати першу групу. З урахуванням витрат на закупівлю необхідного обладнання на першому етапі на окупність інвестицій можна очікувати за місяць. При неповній зайнятості, але достатній кількості бажаючих спробувати себе в екстримальних умовах, прибуток складе близько 50 тис. грн.

Інвестиції в туристичний продукт на старті запровадження екстримальних турів для м. Києва представлено в табл. 3.4.

Таблиця 3.3

#### Інвестиції для екстримального туру\*

№	Стаття витрат	Обсяг витрат, грн.
1	Туристичне спорядження	20000
2	Транспортні витрати	1000
3	Витрати на рекламу	5000
4	Зарплата персоналу ( в т. ч. інструкторам)	15000
5	Страховання	500
6	Оренда приміщення	5000
7	Разом	46500

\*Джерело: розраховано автором

Екстримальні тури не обмежуються тільки практичними заняттями. Для теоретичних лекцій знадобиться знімати разово невелике приміщення. Орієнтуватися на кількість учасників туру і фінансові можливості підприємства. Необхідності знімати приміщення заздалегідь немає: домовлятися про проведення заходу потрібно по мірі набору групи для проведення первинного інструктажу з техніки безпеки.

Спорядження. Намети, спальні мішки, аптечки, компаси та інше туристичне спорядження знадобиться для організації курсів. Наступним учасникам турів потрібно буде менше обладнання, так як частина предметів багаторазові. Загальна сума витрат залежить від кількості учасників туру.

Персонал. Військові, поліцейські, медики, рятувальники, альпіністи, туристичні інструктори - всі ці люди володіють безцінним досвідом, яким вони можуть із задоволенням поділитися з групою туру. Впрограмі тренінгу можуть бути окремі або поєднані лекції на тему надання першої допомоги, пошуку і споруди укриття в лісі або на відкритій місцевості, методикою орієнтації на місцевості, видобутку їжі і захисту від диких тварин.

Програма туру «Стежка сміливців» представлена в дод. В.

Таким чином, удосконалення економічного механізму управління ТОВ «НОВА-Т.У.Р.» має передбачати врахування в господарській діяльності як глобальних тенденцій розвитку та ризиків зовнішнього середовища так і внутрішнього; врахування методологічних аспектів удосконалення економічного механізму діяльності, зокрема: шляхом зниження собівартості та регулювання цін туристичного продукту при наданні високого рівня сервісу; збільшення асортиментних різновидів туристичних послуг; розробка оригінальних туристичних продуктів; збереження надійних контрагентів тощо.

### **Висновки до 3 розділу**

Дослідження показали, що вдосконалення економічного механізму управління ТОВ «НОВА-Т.У.Р.» потребує врахування в господарській діяльності основних глобальних тенденцій розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища:

- 1) окреслено низку методичних аспектів удосконалення економічного механізму діяльності;
- 2) запропоновано запровадження щорічного моніторингу оцінки економічного механізму управління підприємством в контексті забезпечення його конкурентоспроможності, що включає алгоритм із шести послідовних етапів (моніторинг соціально-економічного розвитку; діагностика функціонування економічного механізму управління; оцінювання можливостей удосконалення економічного механізму управління; розробка програми удосконалення економічного механізму управління; оцінювання

запропонованих змін економічного механізму управління; упровадження програми вдосконалення організаційно- економічного механізму управління)

3) розроблено конкретні рекомендації, а саме програму заходів удосконалення економічного механізму управління ТОВ «НОВА-Т.У.Р.»:

- зниження собівартості та моделювання рівня цін на туристичний продукт при наданні високого рівня сервісу (раннє бронювання, сезонні знижки, максимальне зниження накладних витрат);
- збільшення асортиментних різновидів туристичних послуг та їх реклама для залучення більшої кількості туристів;
- розробка інноваційних туристичних продуктів (запропоновано 2 різновиди місцевих туристичних маршрутів у Голосіївському районі м. Києва, а саме: екстремальний і релігійний);
- поглиблення співпраці й збереження надійних контрагентів;
- пошук надійних місцевих постачальників продуктів харчування;
- скорочення транспортних витрат за рахунок економії палива та вибору найкоротших маршрутів перевезення;
- створення умов для мотивації у персоналу до кар'єрного росту та саморозвитку.

## **ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ**

Вибір євроінтегративного напрямку розвитку України та особливості внутрішнього ринку функціонування туристичних підприємств визначають нові вимоги до формування економічного механізму управління їх діяльністю в

сучасних умовах господарювання. За результатами дослідження магістерської роботи зроблено наступні висновки й пропозиції.

1. На теоретичному рівні проаналізовано сучасні тлумачення поняття «економічний механізм управління туристичним підприємством». Виявлено, що цей термін має різні визначення, проте найбільш узагальнено економічний механізм розглядається як сукупність економічних важелів (кожному з яких властиві власні форми управлінського впливу), що чинять вплив на економічні та організаційні параметри системи управління туристичним підприємством.

Запропоновано власне визначення економічного механізму управління туристичним підприємством (з акцентом на прибутковість) як сукупності економічних методів та інструментів, що забезпечують цілісність та системність управління його розвитком з метою стабільної результативності (прибутковості), націлених на забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства.

2. Розкрито сутність методичних засад формування економічного механізму управління діяльністю туристичного підприємства: визначено його основні детермінанти; виявлено ключові чинники впливу на формування економічного управління підприємством та досліджено методичні основи оцінювання дієвості організаційно-економічного механізму управління підприємством.

3. Об'єктом дослідження в роботі обрано туристичне підприємство ТОВ «НОВА-Т.У.Р.», м.Київ. Підприємство функціонує на туристичному ринку тривалий час.

4. За результатами аналізу економічного механізму управління підприємством встановлено, що ТОВ «НОВА-Т.У.Р.» має раціональну організаційну структуру як для невеликого мікропідприємництва, яка дозволяє йому вести прибуткову діяльність за рахунок власних джерел та позитивних ключових показників економічної діяльності, зокрема за останні 2017-2019 роки. Внутрішнє економічне середовище ТОВ «НОВА-Т.У.Р.» є стабільним і

контрольованим, тому піддається оперативному моніторингу та корегуванню без особливих проблем.

5. Виявлено, що основним негативним фактором внутрішнього середовища є відсутність мотивації у персоналу для кар'єрного росту та саморозвитку. Тоді як переважна частина із досліджених зовнішніх чинників (вплив сезонності, несприятливі зміни в курсах валют, зниження попиту на туристичні послуги за рахунок зменшення платоспроможності населення, негативний вплив криз та політичних конфліктів, природних та епідемічних ситуацій за основними туристичними напрямками тощо) здійснює значний негативний вплив на розвиток господарського процесу ТОВ «НОВА-Т.У.Р.», провокуючи появу ризиків для економічної діяльності.

6. Удосконалення економічного механізму управління ТОВ «НОВА-Т.У.Р.» потребує врахування в господарській діяльності основних глобальних тенденцій розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища:

а) окреслено низку методичних аспектів удосконалення економічного механізму діяльності;

б) запропоновано запровадження щорічного моніторингу оцінки економічного механізму управління підприємством в контексті забезпечення його конкурентоспроможності, що включає алгоритм із шести послідовних етапів (моніторинг соціально-економічного розвитку; діагностика функціонування економічного механізму управління; оцінювання можливостей удосконалення економічного механізму управління; розробка програми вдосконалення економічного механізму управління; оцінювання запропонованих змін економічного механізму управління; запровадження програми вдосконалення організаційно- економічного механізму управління)

в) розроблено конкретні рекомендації, а саме програму заходів удосконалення економічного механізму управління ТОВ «НОВА-Т.У.Р.»:

- зниження собівартості та моделювання рівня цін на туристичний продукт при наданні високого рівня сервісу (раннє бронювання, сезонні знижки, максимальне зниження накладних витрат);

- збільшення асортиментних різновидів туристичних послуг та їх реклама для залучення більшої кількості туристів;
- розробка інноваційних туристичних продуктів (запропоновано 2 різновиди місцевих туристичних маршрутів у Голосіївському районі м. Києва, а саме: екстремальний і релігійний);
- поглиблення співпраці й збереження надійних контрагентів;
- пошук надійних місцевих постачальників продуктів харчування;
- скорочення транспортних витрат за рахунок економії палива та вибору найкоротших маршрутів перевезення;
- створення умов для мотивації у персоналу до кар'єрного росту та саморозвитку.

Отже, рекомендації щодо вдосконалення економічного механізму управління ТОВ «НОВА-Т.У.Р.» також можуть бути використані для подібних туристичних підприємств.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. The World Travel & Tourism Council [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://wtcc.org/Research/Economic-Impact>.

2. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: Монографія / Т.І. Ткаченко. Вид. 2-ге, виправл. та доп.– К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. – 462 с.
3. Про туризм: Закон України від 15 вересня 1995 р. № 324/95-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95>.
4. Про внесення змін до Закону України «Про туризм»: Закон України від 18.11.2003 р. № 1282-XV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1282-15>.
5. Про внесення змін до Закону України «Про туризм» щодо надання туристичних послуг: Закон України від 09.02.2012 р. № 4385-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4385-17>.
6. Конституція України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
7. Господарський кодекс України, від 16.01.2003 № 436-IV із змінами та доповн. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.
8. Податковий кодекс України, від 02.12.2010 № 2755- VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.
9. Про захист прав споживачів: Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>.
10. Про порядок виїзду із України і в'їзду в Україну громадян України: Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3857-12#Text>.
11. Про страхування: Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
12. Про рекламу: Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text>.



13. Про підприємництво: Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text>.
14. Про охорону культурної спадщини: Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-14#Text>.
15. Про схвалення Стратегії розвитку туризму і курортів період до 2026 року Розпорядження Кабінету Міністрів України: від 16 березня 2017 р. № 168-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017>.
16. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу. Монографія / Т. І. Ткаченко. – К.: Київський національний торговельно-економічний університет, 2009. – 463 с.
17. Рега М.Г. Управління підприємствами туристичної сфери в Україні: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / М.Г. Рега; Європ. ун-т. – К., 2010. – 19 с.
18. Дяченко Л.А. Управління підприємствами туристичної сфери: автореф. дис.канд.екон.наук: спец. 08.00.04 / Л.А. Дяченко; Європ. ун-т. – К., 2011. – 20 с.
19. Димеденко І.В. Управління розвитком підприємств туристичного бізнесу: автореф. дис. .. канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / І.В. Димеденко; Донец. нац. ун-т екон. і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк, 2007. – 20 с.
20. Ткаченко Т. І. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління як фактор підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства / Т.І. Ткаченко, Л.О. Колмакова // Imperatives of civil society development in promoting national competitiveness: Proceedings of the 1<sup>st</sup> International Scientific and Practical Conference. Volume I, December 13-14, 2018. Batumi, Georgia: Publishing House «Kalmosani», 2018. – P. 157-159.
21. Балашова Р.І. Методичні особливості сутності, поняття і характерних рис туристичного підприємства / Р.І. Балашова // Економіка промисловості. – 2008. – № 3. – С. 38–47.

22. Горіна Г.О. Сутність та особливості типології туристичних підприємств як суб'єктів управління / Г.О. Горіна // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2016/20-2016/12.pdf>.
23. Літвінов О. С. Визначення сутності та складових організаційно-економічного механізму управління підприємством в умовах інноваційного розвитку / О. С. Літвінов, С. М. Капталан // Управління розвитком. – 2016. – № 3 (185). – С. 59-65.
24. Грещак М.Г. Внутрішній економічний механізм підприємства: Навч. посібник / М.Г. Грещак, О.М. Гребешкова, О.С. Коцюба; за ред. М. Г. Грещака. – К.: КНЕУ, 2001. – 228 с.
25. Тімченко.О.О. Економічний механізм управління підприємством /О. О. Тімченко, В. О. Черепанова // Вісник НТУ «ХПІ». 2015. № 59. – С. 3-6. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/20549/1/vestnik\\_KhPI\\_2015\\_59\\_Timchenko\\_Ekonomichnyi.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/20549/1/vestnik_KhPI_2015_59_Timchenko_Ekonomichnyi.pdf).
26. Крюкова І. О. Організаційно-економічний механізм розвитку аграрних формувань / І.О. Крюкова //Аграрний вісник Причор мор'я, Економічні науки. – 2010. – №. 53. – С. 105-109.
27. Паламарчук О.М. Сутність та формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства / Паламарчук О.М. // Економічний вісник університету ПХДПУ. – 2011. – №17. – С. 23-31.
28. Козаченко Г.В. Організаційно-економічний механізм як інструмент управління підприємством / Г.В. Козаченко // Економіка. Менеджмент. Підприємство. – 2003. – № 11.
29. Белая И.П. Концептуальная модель организационно-экономического механизма управления гибкостью производственных систем / И.П. Белая, П.В Егоров // Вісник Донецького університету / Серія В: Економіка і право. – Донецьк : ДонНУ, 2004. – № 2. – С. 7–16.

30. Лузан Ю.П. Організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку агропромислового виробництва України: теоретично–методологічний аспект / Ю.П. Лузан // Економіка АПК. – 2011. – № 2. – С. 3–12.
31. Незвещук-Когут Т.С. Організаційно-економічний механізм функціонування туристичних підприємств \ Т.С. Незвещук-Когут [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.2/204.pdf>.
32. Русин-Гриник Р.Р. Сутність та структура організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства / Р.Р. Русин-Гриник // Науковий вісник НЛТУ. – 2010. – Вип. 20.5. – С. 240-247.
33. Nickson D. Human resource management for the hospitality and tourism industries. Amsterdam; Boston; Heidelberg. – 2007. – 305 p.
34. Ровенська В. В. Особливості управління персоналом у туристичній галузі України /В. В. Ровенська, Н. С. Шишкова // Економіка та управління підприємствами. – 2019. – Випуск 3(14). – С. 222-229.
35. Організаційно-економічний механізм функціонування підприємств сфери послуг: колективна монографія / За заг. ред. Б.В.Гриніва – Львів: Растр-7, 2019. – 212 с.
36. Шелеметьєва Т. В. Теоретичні та прикладні аспекти управління розвитком туризму в Україні: монографія / Т.В. Шелеметьєва. – Запоріжжя: Класичний приватний університет. – 2019. – 490 с.
37. Трохимець О. І. Практика стратегічного планування в системі управління розвитком туризму в Україні / О.І. Трохимець, Т.В. Шелеметьєва // Держава та регіони: Економіка та підприємництво. – 2018. – № 4. – С. 70–78.
38. Трансформація сучасної системи міжнародних економічних відносин та її вплив на розвиток туризму: матеріали наук.-теорет. конф. (29 трав. 2014 р.) / відп. ред. А. Г. Міщенко. – Київ: КУТЕП. – 2014. – 205 с.
39. Коваль О. А. Теоретичне трактування економічних категорій «фінансове забезпечення» та «фінансовий механізм». / О. А. Коваль // Інвестиції: практика та досвід. – 2014. – № 22. – С. 114–118.

40. Давидова О. Г. Європейська модель державного регулювання розвитку туристичної діяльності / О. Г. Давидова // Вісник Київського нац. ун-ту ім. Т. Шевченка. – Серія: Економіка. – 2013. – № 153. – С. 22–25.
41. Валуйський О. О. Взаємозв'язок глобалізації та міжнародного туризму / О. О. Валуйський // Туризмологія: концептуальні засади теорії туризму: монографія / кер. проекту: В. С. Пазенко, В. К. Федорченко. – Київ. – 2013. – С. 311–313.
42. Братюк В. П. Державна політика розвитку конкурентоспроможності туризму на основі оптимізації інвестиційного забезпечення [Електронний ресурс] / В. П. Братюк // Ефективна економіка. – Електрон. дані. – 2013. – № 4. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2013\\_4\\_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_4_49).
43. Салгакова Н. О. Систематизація принципів ціноутворення у сфері туризму / Н. О. Салгакова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2015. – №2 (71). – С. 35-41.
44. Салгакова Н. О. Удосконалення ціноутворення як основа підвищення ефективності функціонування туристичних підприємств / Н. О. Салгакова // Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. – 2015. – т. 20. – Вип. 2/2. – С. 69-72.
45. Коваль О. А. Теоретичне трактування економічних категорій «фінансове забезпечення» та «фінансовий механізм». / О. А. Коваль // Інвестиції: практика та досвід. – 2014. – № 22. – С. 114–118.
46. Давидова О. Г. Європейська модель державного регулювання розвитку туристичної діяльності / О. Г. Давидова // Вісник Київського нац. ун-ту ім. Т. Шевченка. – Серія: Економіка. – 2013. – № 153. – С. 22–25.
47. Валуйський О. О. Взаємозв'язок глобалізації та міжнародного туризму / О. О. Валуйський // Туризмологія: концептуальні засади теорії туризму: монографія / кер. проекту: В. С. Пазенко, В. К. Федорченко. – Київ. – 2013. – С. 311–313.

48. Братюк В. П. Державна політика розвитку конкурентоспроможності туризму на основі оптимізації інвестиційного забезпечення [Електронний ресурс] / В. П. Братюк // Ефективна економіка. – Електрон. дані. – 2013. – № 4. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2013\\_4\\_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_4_49).
49. Сайт туристичного агентства НОВА-ТУР м. Київ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nova-tour.com.ua>
50. ФОП на 3-й групі єдиного податку, 01 вересня 2020. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://journal.ostapp.com.ua/uk/articles/post/predprinimatel-na-3-j-gruppe-edinogo-naloga>.
51. Основи менеджменту (2014) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://library.if.ua/book/3/345.html>.
52. Шульгіна Л. М. Маркетинг підприємств туристичного бізнесу: монографія / Л. М. Шульгіна. – К. : Київ. нац. торг.-економ. ун-т, 2005. – 597 с.
53. Городня Т.А. Економіка туризму: теорія і практика : навч. посіб. / Т.А. Городня, А.Ф. Щербак. – Київ : Кондор, 2018. – 435 с.
54. Економіка туризму. Модуль 1. Макрорівень : опор. конспект лекцій / Т.І. Ткаченко, І.В. Качалова, Т.П. Дупляк, Я.В. Проценко. – Київ : КНТЕУ, 2019. – 118 с.
55. Мальська М.П. Економіка туризму: теорія та практика : підручник / М.П. Мальська, М.Й. Рутинський, С.В. Білоус, Н.Л. Мандюк. – К. : Центр учбової літератури, 2016. – 544 с.
56. Clement A. Handbook of Tourism Economics: Analysis, New Applications and Case Studies. Kindle ed. WSPC, 2013. – 1001 p.
57. Tribe J. The Economics of Recreation, Leisure and Tourism. 5th ed. Routledge, Taylor & Francis Group, 2016. – 460 p.
58. Vanhove N. The Economics of Tourism Destinations: Theory and Practice. 3rd ed. Routledge, Taylor & Francis Group, 2018. – 364 p.
59. Іванілов О.С. Економіка підприємства / Іванілов О.С. – К.: Центр навч. л-ри, 2009. – 728 с.

60. Артеменко Л. П. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю промислового підприємства / Л. П. Артеменко, А. С. Піддубна // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". – 2015. – № 12. – С. 259–264.

61. Конащук В.Л. Визначення напрямків удосконалення господарської діяльності підприємства / В.Л. Конащук, В.В. Карпенко // Економічний Вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2014. – С. 36-43.

**Стаття із збірника КНТЕУ****ДОДАТОК Б****ЗРАЗОК ТИПОВОГО ДОГОВОРУ «НОВА-Т,У.Р.»**

**ДОГОВОР № \_\_\_\_\_**  
**на организацию туристического обслуживания за рубежом**

г. Киев

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020г.

Гражданин \_\_\_\_\_ (ка)  
 Украины \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_, далее – Турист,  
 с одной стороны и ООО «НОВА-Т.У.Р.», далее – Турагент, являющееся плательщиком  
 налога на прибыль на общих основаниях, в лице директора Олешко Натальи Валентиновны,  
 действующего на основании агентского договора № \_\_\_\_\_ от « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ г. от  
 имени и в интересах туроператора, с другой стороны, заключили настоящий договор (далее –  
 Договор) о нижеследующем:

**1. Предмет договора**

1.1. Турагент обязуется организовать предоставление Туристу комплекса услуг,  
 указанных в п.1.2 Договора (турпродукт), а Турист обязуется оплатить услуги в размере,  
 порядке и сроки, обусловленные Договором.

1.2. Турпродукт включает в себя:

- поездку \_\_\_\_\_ в  
 в составе \_\_\_\_\_ человек, из них \_\_\_\_\_ взрослых, \_\_\_\_\_ детей.  
 Продолжительность поездки составляет \_\_\_\_\_ дней \_\_\_\_\_ ночей (с  
 \_\_\_\_\_ 2020 г. по \_\_\_\_\_ 2020 г.)  
 - программа \_\_\_\_\_ и условия \_\_\_\_\_ тура:  
 \_\_\_\_\_  
 - наименование \_\_\_\_\_ и категория \_\_\_\_\_ отеля  
 \_\_\_\_\_  
 - категория номера (ов) \_\_\_\_\_

1.3. Турпродукт является собственностью Туроператора и потребляется Туристом за  
 пределами таможенной территории Украины. При этом Турагент действует от имени  
 туроператора как агент по предоставлению посреднических услуг с целью реализации услуг  
 туроператора. Услуги туроператора включают в себя: бронирование, оформление и продажу  
 билетов (авиа, ж/д и т.п.), бронирование и организация трансферов (транспортные услуги),  
 бронирование номеров в объектах размещения (отелях, санаториях), организация  
 туристического и экскурсионного сопровождения, другие туристические и сопутствующие  
 услуги.

**2. Стоимость турпродукта**

2.1. Стоимость \_\_\_\_\_ турпродукта, \_\_\_\_\_ заказанного \_\_\_\_\_ Туристом, \_\_\_\_\_ составляет  
 \_\_\_\_\_ грн.  
 ( \_\_\_\_\_ )

\_\_\_\_\_ грн.), в т.ч. НДС \_\_\_\_\_ грн., что  
 эквивалентно \_\_\_\_\_ долларам США ( или евро ) согласно коммерческого каталога  
 туроператора, \_\_\_\_\_ размещенного \_\_\_\_\_ на \_\_\_\_\_ его \_\_\_\_\_ с \_\_\_\_\_

2.2. В \_\_\_\_\_ стоимость \_\_\_\_\_ турпродукта \_\_\_\_\_ входит \_\_\_\_\_ проезд:  
 \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ медстраховка, \_\_\_\_\_ трансфер, \_\_\_\_\_ питание \_\_\_\_\_



2.3. Все денежные средства, внесенные Туристом за турпродукт, являются собственностью туроператора и доверены Турагенту до полного расчета за турпродукт.

2.4. Турист поручает Турагенту перечислить Туроператору денежные средства, внесенные за турпродукт, на счет туроператора. День перечисления Турагентом денежных средств на счет туроператора считается днем оплаты стоимости турпродукта.

2.5. Оплата туроператору Турагентом стоимости турпродукта осуществляется в наличной или безналичной форме.

### **3. Права и обязанности сторон**

#### *3.1. Обязанности Турагента:*

3.1.1. Обеспечить Туриста необходимыми документами, позволяющими ему совершить тур и получить заказанные туристические услуги в полном объеме.

3.1.2. Предоставить Туристу информацию об организации тура, его правах, обязанностях, правилах поведения в отеле, условиях отказа от туристических услуг, а также о правилах пересечения государственной границы Украины.

#### *3.2. Права Турагента:*

3.2.1. Турагент имеет право с согласия Туриста увеличить цену турпродукта, но не более чем на 5% (п.2.1).

3.2.2. Перечислить денежные средства Туриста, полученные в качестве оплаты за турпродукт, на счет туроператора.

3.2.3. Турагент имеет право заменить гостиницу без снижения ее категории.

3.2.4. В случае задержки оплаты Туристом стоимости турпродукта Турагент оставляет за собой право отозвать заявку на бронирование тура с удержанием из авансового платежа, внесенного Туристом, сумму расходов, понесенных Турагентом в связи с выполнением Договора, а также сумму штрафных санкций.

3.2.5. Турагент имеет право отказаться от Договора в случае нарушения Туристом своих договорных обязательств.

#### *3.3. Обязанности Туриста:*

3.3.1. Оплатить Турагенту полную стоимость турпродукта не позднее 10 дней до начала тура. Нарушение сроков оплаты турпродукта считается отказом Туриста от тура.

3.3.2. Выполнять таможенные и пограничные правила, а также соблюдать правила поведения и требования об охране объектов истории, природы, не нарушать общественного порядка, придерживаться требований законодательства, действующего на территории страны пребывания. Соблюдать правила внутреннего распорядка и противопожарной безопасности в местах проживания и пребывания.

3.3.3. По прибытии в гостиницу придерживаться правил проживания в отеле, а также сдавать материальные и имущественные ценности на хранение в сейф при этом отеле.

3.3.4. Все расходы, связанные с использованием телефона, бара, сервиса в номере, счета ресторана, отеля и другие услуги, не входящие в стоимость тура, Турист оплачивает самостоятельно до отъезда из отеля, в т.ч. ущерб, нанесенный отелю во время его пребывания.

3.3.5. Подписать акт приема-передачи услуг, полученных от Турагента.

#### *3.4. Права Туриста:*

3.4.1. Получить все документы, информацию, необходимые для совершения тура, получить заказанные и оплаченные туристические услуги.

3.4.2. Отказаться от тура в соответствии с разделом 5 Договора.

3.4.3. По прибытии в страну назначения заказывать дополнительные услуги, включая экскурсионные услуги, при условии их дополнительной оплаты принимающей стороне.

### **4. Ответственность сторон**

4.1. Турист несет ответственность за правильность оформления и достоверность содержания предоставленных Турагенту документов, необходимых для организации Турагентом туристического обслуживания. При этом Турист, заключая Договор в пользу

третьих лиц, выражает тем самым их согласие на условия Договора и доводит информацию о туре до сведения этих лиц.

4.2. Турист несет ответственность перед Турагентом в размере убытков, причиненных ему своими неправомерными действиями, а также нарушением им условий Договора, в т.ч. вследствие аннулирования тура.

4.3. В случае невыполнения или ненадлежащего выполнения условий Договора Турагент возмещает реальные убытки, понесенные Туристом, кроме случаев подтверждения заявки на бронирование тура туроператором.

4.4. Турагент не несет ответственности перед Туристом и не возмещает убытки в случае:

- подтверждения заявки Туриста на бронирование тура туроператором. В этом случае ответственность перед Туристом несет туроператор в соответствии с законом Украины «О туризме»;
- опоздания Туриста в аэропорт при вылете, а также при возвращении его с тура;
- отказа Туристу компетентными органами в возможности въезда или выезда из страны;
- отказа конкретного консульства/дипломатического учреждения иностранного государства в оформлении Туристу визы/разрешения на въезд или увеличения сроков оформления документов и т.п.
- отмены или изменения времени отправления авиарейсов и связанных с этим изменения объема и сроков предоставления туристических услуг. В этих случаях ответственность перед Туристом несут перевозчики в соответствии с отраслевыми правилами перевозок, к которым Турист имеет право обратиться со своими претензиями.

4.5. Турагент не возмещает Туристу стоимость оплаченных им услуг, если Турист не воспользовался ими по причинам, не зависящим от Турагента.

4.6. Турагент не несет ответственность за жизнь и здоровье Туриста, а также за сохранность его ценностей и багажа.

4.7. Стороны освобождаются от ответственности за невыполнение или ненадлежащее выполнение Договора в случае наступления обстоятельств непреодолимой силы (форс-мажор).

## **5. Аннулирование заказанных услуг**

5.1. Турист может отказаться от тура в любое время до его начала, уведомив Турагента о своем отказе в письменной форме. Датой отказа от тура считается дата получения Турагентом соответствующего уведомления от Туриста.

5.2. В случае не уведомления Туристом об отказе от тура Турагент освобождается от ответственности, предусмотренной Договором, а также имеет право предъявить Туристу требование о возмещении расходов, которые Турагент может понести в связи с уплатой туроператору штрафных санкций по агентскому договору.

5.3. В случае отказа от тура Туристу возвращаются внесенные им денежные средства за турпродукт с удержанием таких штрафных санкций:

При отказе от тура с Туриста удерживается 100% стоимости авиабилетов на чартерные рейсы независимо от сроков отказа Туриста от тура.

## **6. Порядок разрешения споров**

6.1. При возникновении претензий относительно качества и комплектности туристического обслуживания Турист должен изложить в тот же день письменно все претензии и передать их в офис принимающей стороны в стране пребывания по факсу или через ее гида и/или туроператору. После этого Турист должен оформить соответствующий акт со своей стороны и представителя принимающей стороны, а также представителя администрации отеля проживания.

6.2. Отсутствие документов согласно п.6.1 Договора будет подтверждением получения Туристом услуг полной комплектности и надлежащего качества.

6.3. Если обоснованные и подтвержденные документально претензии Туриста не удовлетворены принимающей стороной на месте, Турист после возвращения из тура имеет право предъявить претензии туроператору.

#### 7. Срок действия договора

7.1. Договор вступает в силу с момента его подписания и действует до полного выполнения Договора.

7.2. На день подписания Договора Турист проинформирован Турагентом о требованиях к выездным документам, медицинских предостережениях и наименовании, местонахождении туроператора.

#### 8. Особые условия

8.1. Если на момент подписания Договора срок до выезда составляет менее 10 дней, Турист обязан оплатить турпродукт в день подписания Договора в полном объеме.

8.2. Если на момент подписания Договора срок до выезда составляет более 10 дней, Турист имеет право оплатить 50% стоимости турпродукта, но не менее стоимости проездных документов. При этом оставшаяся часть денежных средств должна быть внесена Туристом не позднее 10 дней до вылета.

8.3. Стороны понимают полностью содержание Договора и не имеют разногласий в отношении его толкования.

#### 9. Реквизиты и подписи сторон

<b>ТУРАГЕНТ</b> <b>ООО «НОВА-Т.У.Р.»</b>	<b>ТУРИСТ</b>	
04209 г. Киев, ул. Героев Днепра 17, кв.13 Подразделение: 03150 г. Киев, ул.Большая Васильковская, 134	_____  _____  (Ф.И.О.)	
тел/факс: 239 15 52 р/с № UA433808050000000026008254157 в АО «Райффайзен Банк АВАЛЬ» МФО 380805, код ЕГРПОУ 36994000	Паспорт: серия _____ № выданный _____ _____	
_____ <b>Н.В.Олешко</b> м.п.	_____  _____  (подпись)	
<b>ИНФОРМАЦИЯ</b>	<b>О</b>	<b>ТУРОПЕРАТОРЕ:</b>
_____		_____
адрес		регистрации:
_____		_____
адрес		почтовый:
_____		_____
тел./факс:		_____
_____		_____
http://www._____		_____
e-mail: _____		_____

**ДОДАТОК В****Програма екстримального туру «Стежка сміливців»**

<b>Дні - 5</b>	<b>Час</b>	<b>Програма</b>
<b>1 день</b>	7:00	Зустріч біля ст. м. «Червоний хутір»
	7:15	Трансфер до початкової точки маршруту (ліс поблизу Броварського району )
	8:00	Розбити табір
	9:00	Сніданок
	11:00	Інструктаж
	12:00	Ознайомлення з місцевістю
	15:00	Обід
	16:00-18:00	Відпочинок
	18:30-19:00	Загально-розвиваюча фізкультура
	19:30-20:30	Вечеря
	21:00	Відпочинок
<b>2 день</b>	8:00	Підйом
	8:30-9:00	Пробіжка та зарядка
	9:30-10:30	Сніданок
	12:00-15:00	Навчання техніки орієнтування на місцевості
	15:30-16:30	Обід
	18:30-19:30	Загально-розвиваюча фізкультура
	19:30-20:30	Вечеря
	21:00	Відпочинок
<b>3 день</b>	8:00	Підйом
	8:30-9:00	Пробіжка та зарядка
	9:30-10:30	Сніданок
	12:00-15:00	Техніка подолання природних перешкод
	15:30-16:30	Обід
	18:30-19:30	Загально-розвиваюча фізкультура
	19:30-20:30	Вечеря
	21:00	Відпочинок
<b>4 день</b>	8:00	Підйом
	8:30-9:00	Пробіжка та зарядка
	9:30-10:30	Сніданок
	12:00-15:00	Техніка виживання в екстримальних умовах.
	15:30-16:30	Обід
	18:30-19:30	Загально-розвиваюча фізкультура
	19:30-20:30	Вечеря
	21:00	Відпочинок
<b>5 день</b>	8:00	Підйом
	8:30-9:00	Пробіжка та зарядка
	9:30-10:30	Сніданок
	12:00-15:00	Техніка стрільби з лука
	15:30-16:30	Обід
	18:00	Повернення до початкової точки маршруту
	18:45	Трансфер до ст. м. Червоний хутір

*\*Джерело: розроблено автором*

## ДОДАТОК В

### Релігійний тур «Сятині Голосієва» в Голосіївському районі м. Києва

#### Коротка характеристика туру:

- за формою участі - груповий;
- за віком - змішаний;
- за часом - дводенний;
- за використанням - транспортний;
- за використанням транспортних засобів - автобусний;
- за сезонністю - цілорічний.

Релігійний тур «Сятині Голосієва» передбачає особливе ставлення людини до дійсності. Психологічні риси цільової аудиторії цього туру дуже різноманітні. До таких релігійних турів частіше схиляються люди зрілого і пенсійного віку, які шукають покаєння і зцілення. Релігійний туризм розрахований і на дітей, і на дорослих середній вік 45-50 років. У поїздках також може бере участь молодь. Зазвичай – це глибоко релігійна людина з стійкою системою цінностей. Така людина здатна на деякий час відступити від звичного ритму життя: кола спілкування, задоволення, харчування для задоволення власних духовних і моральних цілей.

#### Маршрут туру

*Свято-Вознесенська церква - Китаївська пустинь - Монастир «Свята Покровська Голосіївська пустинь» - Свято-Пантелеймонівський жіночий монастир - джерела Святого Миколая та Святого Михайла, джерела «Святого Пантелеймона» і «Пресвятої діви Марії»*

#### Програма релігійного туру «Сятині Голосієва», м. Київ

Дні	Час	Програма	Опис об'єкта
День 1	8:00	Зустріч на центральному автовокзалі	проспект Науки, 1 м. Київ
	8:15	Трансфер до Свято-Вознесенської Деміївської церкви	Свято-Вознесенська Деміївська церква (на Деміївці) просп. Голосіївський, 54
	8:30	Відвідування літургії (щодня, окрім	Пам'ятка архітектури 19 ст. У 1882 р. на пожертви прихожан та директора цукрорафінадного заводу Раузера побудована,

		понеділка)	а в 1883р. освячена Свято-Вознесенська Деміївська церква.
	12:00	Екскурсія	Відомим історичним фактом є те, що 25 липня 1907 року Леся Українка вінчалася із Климентом Квіткою.
	14:00	Трансфер до Китаївської пустині	Свято-Троїцький чоловічий монастир «Китаївський пустинний скит» вул. Китаївська, 15
	14:35	Оглядова екскурсія	
	16:00	Обід (в трапезній монастиря)	Дивної краси природа, лісисті пагорби над Дніпром, які з південного сходу омиваються озерами - це місце дуже нагадує святу афонську землю. Один із пагорбів називається Китай-гора. Звідси походження назви монастиря.
	18:00	Відпочинок та вільний час	Монастир - пам'ятка архітектури 18-19 ст. Церква Троїцька (1763-1767 рр.) – пам'ятка національного значення. На території знаходяться: пам'ятки історії: Могила Досифея (Тяпкіної Дар'ї Василівни) (1776р., надгробок 1990-х рр.) та Могила преподобного Феофіла. Цікавим об'єктом огляду є печери, що знаходяться поблизу монастиря: Китаївські печери та Печерний комплекс на території Виноградного садка 16-18ст.
	19:00	Трансфер до готелю «Мир»	Голосіївський проспект, 70 м. Київ
	20:00	Вечеря в готелі «Мир»	
	21:00	Відпочинок	
День 2	08:00	Трансфер до Монастиря «Свято-Покровська Голосіївська пустинь»	Монастир «Свято-Покровська Голосіївська пустинь» вул. Затевахіна, 14 Пам'ятка архітектури 17-поч.20 ст.
	08:30	Відвідування літургії (окрім, понеділка та середи)	До складу входять: Будинок митрополита (1840 р.), Могила преподобного Олексія (поч. 20 ст.), Могила преподобного Парфенія (сер. 19 ст.).Монастир заснований на початку 17 ст.
	12:30	Оглядова екскурсія	У роки радянської влади, а саме у 1926 році, Свято-Покровський монастир разом із церквами повністю закрили. У 1930 році храм на честь ікони Божої Матері «Живоносне Джерело» був підірваний, а через деякий час розібрали і Свято-Покровську церкву.
	15:00	Обід (в трапезній монастиря)	Київський Свято-Покровський Голосіївський монастир вже давно став місцем особливого інтересу паломників та віруючих.
	16:25	Трансфер до Свято-Пантелеймонівського монастиря	Свято-Пантелеймонівський жіночий монастир, вул. Академіка Лебедєва, 19 Пам'ятка архітектури (культова архітектура) 19 ст.
	16:50	Відвідування вечірньої літургії (окрім, понеділка та середи)	До складу входять: дзвіниця, готель, Всехсвятська церква (1866-1867рр.), собор Свято-Пантелеймонівський (1905-1914 рр.).
	18:00	Оглядова екскурсія	

		Окрасою монастиря є Свято-Пантелеймонівський собор – один з найвеличніших храмів м. Києва. На території скиту багато цілющих джерел, найбільш відомі: джерело Святого Пантелеймона та цілюще джерело «Сльози Божої Матері». Від храму можна спуститися до сучасного ландшафтного парку-пам'ятки садово-паркового мистецтва значення «Феофанія».
19:00	Екскурсія до цілющих джерел на території парку «Феофанія»	Парк «Феофанія» - парк-пам'ятка 19 ст. садово-паркового мистецтва загальнодержавного значення. Гості парку мають можливість помилуватися як природними багатствами лісу, так і створеним людським талантом парковим ландшафтом. На території парку є декілька цілющих джерел. Найбільш відомі з них – джерела Святого Миколая та Святого Михаїла, а джерела «Святого Пантелеймона» і «Пресвятої діви Марії» оголошені пам'ятками природи.
20:30	Трансфер до центрального автовокзалу	проспект Науки, 1 м. Київ

*\*Джерело: Розроблено автором*

### **Калькуляція вартості релігійного туру «Святині Голосієва» м. Київ**

№	Назва статті	Вартість на одного туриста	Вартість, група 10 осіб, грн.	Вартість, група 20 осіб, грн.	Вартість, група 30 осіб, грн.
<b>1</b>	Транспортне обслуговування	150	1500	3000	4500
<b>2</b>	Харчування	50	500	1000	1500
<b>3</b>	Проживання в готелі	315	3150	6300	9450
<b>4</b>	Страховання	25	250	500	750
<b>5</b>	Екскурсійні послуги	3700	4000	3500	5000
<b>6</b>	Супровід групи	50	70	100	150
<b>7</b>	Прямі витрати	4290	9470	15400	21350
<b>8</b>	Непрямі витрати	214	473	770	1067
<b>9</b>	Повна собівартість	4504	9943	16170	22417
<b>10</b>	Прибуток	450	994	1617	2241
<b>11</b>	Вартість	4954	10937	17787	21658

*\*Джерело: розраховано автором*