

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра туризму та рекреації**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**

**«Процес управління туристичним підприємством  
«Укрпрофтур», м. Київ»**

Студента 2 курсу, 4м групи  
освітнього ступеня «магістр»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
спеціалізації «Туристичний менеджмент»

Атрощенко  
Ірини Михайлівни

\_\_\_\_\_

*підпис  
студента*

Науковий керівник  
к.е.н., доц.

Жученко  
Валентина Григорівна

\_\_\_\_\_

*підпис  
керівника*

Керівник проектної групи  
(гарант освітньої програми)  
д.е.н., проф.

Михайліченко  
Ганна Іванівна

\_\_\_\_\_

*підпис  
керівника*

**Київ 2018**

**Київський національний торговельно-економічний університет**

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу

Кафедра туризму та рекреації

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Спеціалізація «Туристичний менеджмент»

**Затверджую**

Зав. кафедри туризму та рекреації

Ткаченко Т.І.

«15» січня 2018 р.

**Завдання**

**на випускню кваліфікаційну роботу студентіві**

Атрощенко Ірині Михайлівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи:

«Процес управління туристичним підприємством «Укрпрофтур», м. Київ»

Затверджена наказом ректора від «20» грудня 2017р. № 4344

2. Строк здачі студентом закінченої роботи 01.11.2018 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:

*Мета роботи:* дослідження процесу управління туристичним підприємством.

*Об'єкт дослідження:* процес управління туристичним підприємством «Укрпрофтур», м. Київ.

*Предмет дослідження:* теоретичні, методологічні та практичні аспекти процесу управління туристичним підприємством «Укрпрофтур», м. Київ.

4. Перелік графічного матеріалу:

*Таблиці:* Основні фінансові показники діяльності туристичного підприємства «Укрпрофтур» за 2015–2017 рр.

*Рисунки:* Етапи процесу управління на туристичних підприємствах, Організаційна структура туристичного підприємства «Укрпрофтур».

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

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Жученко В.Г.	15.01.2018	15.01.2018
2	Жученко В.Г.	15.01.2018	15.01.2018
3	Жученко В.Г.	15.01.2018	15.01.2018

6. Зміст випускного кваліфікаційного роботи (перелік питань за кожним розділом):

## ВСТУП

### РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття та сутність управління на підприємстві

1.2. Особливості процесу управління на туристичному підприємстві

1.3. Оптимальні організаційні структури управління туристичних підприємств

Висновки до розділу 1

### РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ДП «ТУРИСТИЧНИЙ ОПЕРАТОР «УКРПРОФТУР», м. КИЇВ

2.1. Характеристика організаційної системи управління туристичного підприємства «Укрпрофтур»

2.2. Діагностика процесу управління економічною діяльністю туристичного підприємства «Укрпрофтур»

2.3. Оцінка середовища функціонування та існуючої стратегії туристичного підприємства «Укрпрофтур»

Висновки до розділу 2

### РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ДП «ТУРИСТИЧНИЙ ОПЕРАТОР «УКРПРОФТУР», м. КИЇВ

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

3.2. Розробка туристичним підприємством «Укрпрофтур» портфелю туристичних продуктів з метою популяризації туризму регіону України

3.3. Оцінка ефективності заходів туристичного підприємства «Укрпрофтур» по розробці портфелю туристичних продуктів, покликаних розкривати туристичний потенціал регіону

Висновки до розділу 3

## ВИСНОВКИ

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

## ДОДАТКИ

## 7. Календарний план виконання проекту (роботи)

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Терміни
1	<i>Вибір і затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2017- 20.12.2017 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на роботу</i>	21.12.2017- 15.01.2018 р.
3	<i>Написання та попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника</i>	20.11.2017 - 11.05.2018 р.
4	<i>Написання та оформлення наукової статті</i>	до 01.06.2018 р.
5	<i>Написання та попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника</i>	12.05.2018- 31.08.2018 р.
6	<i>Написання та попередній захист 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника</i>	01.09.2018- 14.10.2018 р.
7	<i>Оформлення випускної кваліфікаційної роботи за структурою, представлення роботи на кафедру та попередній захист у комісіях</i>	15.10.2018- 22.10.2018 р.
8	<i>Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту. Оформлення електронної версії ВКР для формування репозитарію КНТЕУ</i>	23.10.2018- 31.10.2018 р.
9	<i>Представлення готової зшитої випускної кваліфікаційної роботи на кафедру</i>	01.11.2018 р.
10	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Згідно розкладу

8. Дата видачі завдання «15» січня 2018 р.

9. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ Жученко В.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

10. Гарант освітньої програми

\_\_\_\_\_ Михайліченко Г.І.

(підпис, прізвище, ініціали)



## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	9
1.1. Поняття та сутність управління на підприємстві	9
1.3. Особливості процесу управління на туристичному підприємстві	19
1.3. Оптимальні організаційні структури управління туристичних підприємств	27
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ДП «ТУРИСТИЧНИЙ ОПЕРАТОР «УКРПРОФТУР», м. КИЇВ	36
2.1. Характеристика організаційної системи управління туристичного підприємства «Укрпрофтур»	36
2.2. Діагностика процесу управління економічною діяльністю туристичного підприємства «Укрпрофтур»	45
2.3. Оцінка середовища функціонування та існуючої стратегії туристичного підприємства «Укрпрофтур»	57
Висновки до розділу 2	68
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ДП «ТУРИСТИЧНИЙ ОПЕРАТОР «УКРПРОФТУР», м. КИЇВ	70
3.1. Основні напрями покращення процесу управління туристичним підприємством «Укрпрофтур»	70
3.2. Розробка туристичним підприємством «Укрпрофтур» портфелю туристичних продуктів з метою популяризації туризму регіону України	77
3.3. Оцінка ефективності заходів туристичного підприємства «Укрпрофтур» по розробці портфелю туристичних продуктів, покликаних розкривати туристичний потенціал регіону	90
Висновки до розділу 3	101
ВИСНОВКИ	103
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	107
ДОДАТКИ	112

## ВСТУП

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

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

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

**Мета дослідження.** Метою даної дипломної роботи є розробка напрямів удосконалення системи управління на туристичному

підприємстві. На основі даної мети будуть вирішуватися наступні

**завдання:**

- розглянути особливості управлінської діяльності в сучасних умовах;
- виявити специфіку процесу управління підприємства туристичної сфери;
- провести аналіз процесу управління туристичного підприємства;
- здійснити фінансово-економічну оцінку об'єкта дослідження;
- запропонувати основні напрями удосконалення процесу управління туристичного підприємства.

**Об'єктом дипломної роботи** є процес управління туристичного підприємства.

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

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

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

**Наукова новизна одержаних результатів.** В дипломному дослідженні розроблено пропозиції щодо формування нової стратегії процесу управління в ДП «Туристичний оператор «Укрпрофтур».

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

**Апробація результатів випускної кваліфікаційної роботи та публікації у наукових виданнях.** За темою випускної кваліфікаційної



роботи опубліковано статтю «Формування системи управління туристичних підприємств» у Збірнику наукових праць студентів КНТЕУ (додаток А).

**Структура і обсяг кваліфікаційної роботи.** Робота складається із вступу, висновків, трьох розділів, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 111 сторінок, в т.ч. список літератури, що включає 50 джерел, 27 таблиць, 14 рисунків.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Поняття та сутність управління на підприємстві

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

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

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

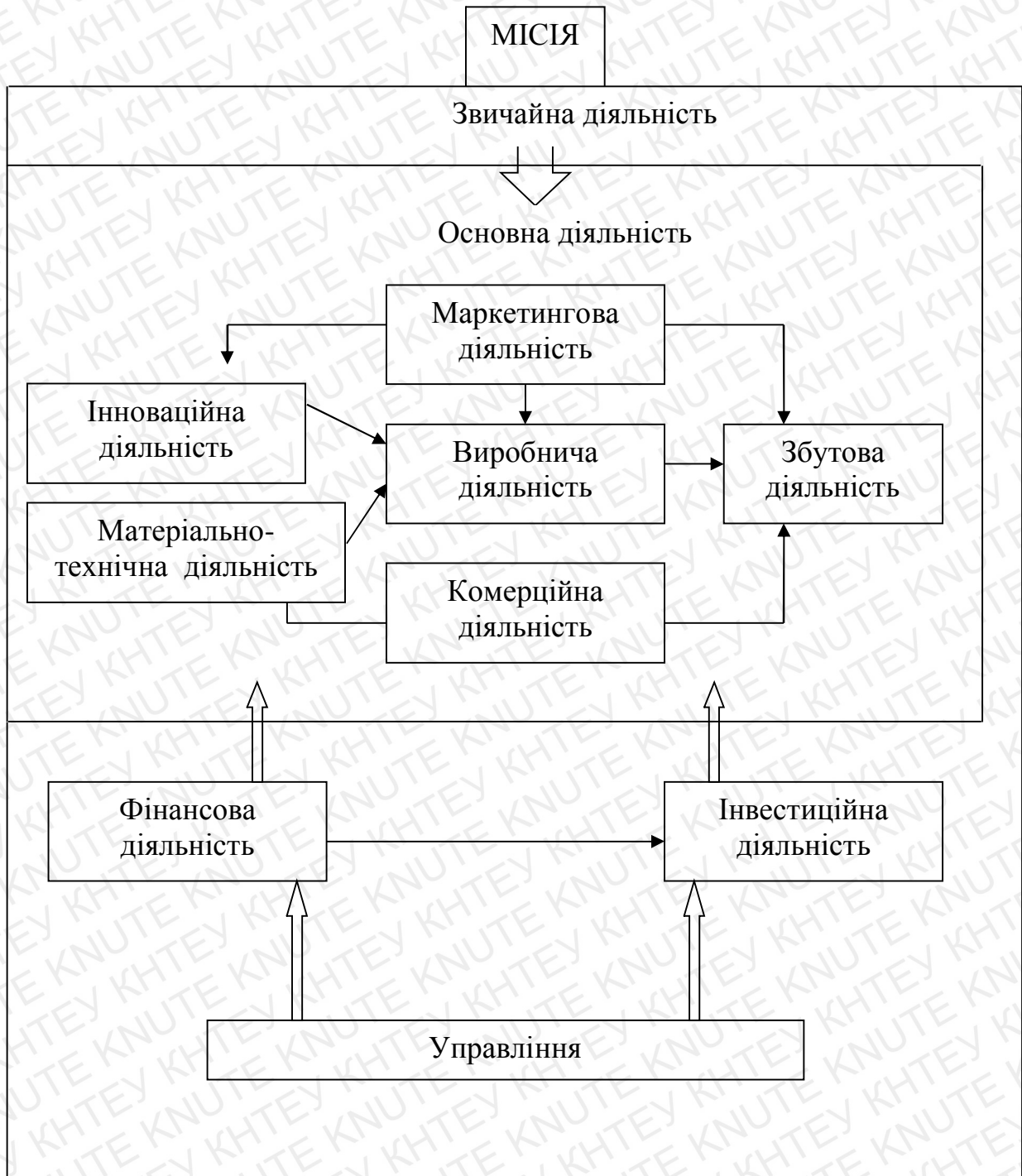


Рис. 1.1. Напрями (види) звичайної діяльності підприємства

У сучасній економічній літературі разом з поняттям “управління” (“управління підприємством”) широко вживають поняття “менеджмент” (“менеджмент підприємства”), при цьому одні автори ототожнюють ці поняття в своїх працях (І.М. Герчикова [8, с. 9], Т.В. Гринько [9, с. 9]), а інші

пропонують розмежовувати (Л.А. Дяченко [11, с. 14], В.С. Кучеренко [18, с. 5], С.П. Сорока [27]).

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

Таблиця 1.1

**Порівняльна характеристика визначень понять “управління” і “менеджмент”**

Визначення	Акценти
1	2
Управління – це процес розподілу й руху ресурсів в організації з наперед заданою метою, з наперед розробленим планом і з безперервним контролем за результатами діяльності [2, с. 14]	Цілеспрямований, планомірний і контрольований процес руху ресурсів на підприємстві
Менеджмент – сукупність методів, принципів, засобів і форм управління організаціями з метою підвищення ефективності їх діяльності [2, с. 14]	Науково-практичний інструментарій управління підприємством, що забезпечує ефективність його діяльності
Управління – свідомо цілеспрямована дія з боку держави, економічних суб’єктів на людей і економічні об’єкти, здійснювана з метою спрямувати їхні дії в потрібне русло й отримати бажані результати [3, с. 760]	Усвідомлена, цілеспрямована дія суб’єкта управління на об’єкт
Менеджмент – раціональне управління сучасним виробництвом, тісно пов’язане з поліпшенням організації на основі постійного впровадження нових принципів, форм, структур і методів управління з метою підвищення ефективності виробництва, бізнесу. Основна мета менеджменту – досягнення високої ефективності виробництва, кращого використання ресурсного потенціалу підприємства [3, с. 369]	Раціональне управління, що спирається на управлінські інновації щодо відповідних принципів, форм, структур і методів, націлене на досягнення високої ефективності виробництва

Продовження табл. 1.1

1	2
<p>Управління – елемент, функція організаційних систем, що забезпечує збереження певної структури, збереження підтримки режиму діяльності, реалізації програми, цілей діяльності. Управління складається з двох основних компонентів: уміння організувати, включаючи здатність делегувати повноваження, і підприємницької інтуїції [4, с. 376]</p>	<p>Функція (вид діяльності) у межах підприємства, що забезпечує цілеспрямованість, стійкість і стабільність його функціонування</p>
<p>Менеджмент – сукупність принципів, методів, засобів і форм управління підприємством в умовах ринкових відносин. Мета менеджменту – підвищення ефективності виробництва й збільшення прибутку [4, с. 184]</p>	<p>Науково-практичний інструментарій управління як виду діяльності підприємства, що сприяє підвищенню ефективності виробництва в умовах ринкової економіки</p>
<p>Менеджмент – це самостійний вид професій здійснюваної діяльності, спрямованої на досягнення в ході будь-якої господарської діяльності фірми, що діє в ринкових умовах, певної поставленої мети шляхом раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів із застосуванням принципів, функцій та методів економічного механізму менеджменту [5, с. 9]</p>	<p>Вид професійної діяльності в межах господарюючого суб'єкта ринкової економіки, націлений на ефективність його діяльності</p>
<p>Управління – усвідомлена, цілеспрямована дія суб'єктів (економічних, соціальних, політичних та інших відносин) на окремих людей, трудові колективи й більш широкі спільноти, а також на економічні об'єкти з метою досягнення цими суб'єктами цілей і забезпечення стабільності та динамічності розвитку керованого об'єкта. Управління в сучасних умовах здійснюється за допомогою спеціалізованих технічних засобів (засобів зв'язку, комп'ютерних систем) шляхом обміну потоками інформації між керуючим суб'єктом і керованим об'єктом. Управління можна також розглядати як сукупність процесів планування, організації координації, мотивації, контролю й реалізації відносин економічної власності з метою досягнення поставлених суб'єктами цілей [6]</p>	<p>Усвідомлена, цілеспрямована, інформаційна дія суб'єктів управління на економічні об'єкти, що забезпечує досягнення цілей, стабільність і динамічність розвитку керованого об'єкта. Сукупність функцій управління, необхідних для досягнення поставлених суб'єктами цілей</p>
<p>Менеджмент – наука про управління сучасним підприємством, основним змістом якої є комплекс наукових принципів, методів стимулювання й організаційних важелів дії на поведінку людей, використання різноманітних ресурсів з метою досягнення тактичних і стратегічних цілей організації [6]</p>	<p>Наука про управління, що визначає наукометодологічний інструментарій управлінської діяльності</p>

Продовження табл. 1.1

1	2
Управління – це процес планування, організації, мотивації й контролю, необхідний для формулювання та досягнення цілей організації [7, с. 194]	Процес реалізації функцій управління підприємством
Менеджмент – наука про управління, особливий вид діяльності, змістом якої є цілеспрямована дія на працівників, на управління й координацію операцій фірми в умовах ринку для досягнення цілей, поставлених перед підприємством [7, с. 194]	Наука про управління. Вид діяльності, який передбачає цілеспрямовану дію на об'єкти управління підприємства, що функціонує в ринкових умовах
Менеджмент – це професійно здійснюване управління будь-якою господарською діяльністю підприємства в ринкових умовах, спрямоване на отримання прибутку шляхом раціонального використання ресурсів [8, с. 14]	Вид професійної діяльності в межах суб'єкта підприємництва, націлений на ефективність його діяльності
Управління – процес переведення керованої системи в наперед заданий стан за допомогою інформаційної дії, що спрямовується від керуючої системи [9, с. 10]	Трансформаційний процес об'єкта управління внаслідок цілеспрямованої інформаційної дії на нього суб'єкта управління
Менеджмент – це обов'язкове управління господарською діяльністю, яке виступає як самостійний вид професійної діяльності [9, с. 18]	Вид професійної діяльності по управлінню підприємством
Управління підприємством або іншими первинними суб'єктами господарювання – це постійна й систематична дія на діяльність його структур для забезпечення злагодженої роботи та досягнення кінцевого позитивного результату [10, с. 4]	Цілеспрямована, постійна дія на структурні елементи, що забезпечує узгодженість їхніх дій
Менеджмент – це раціональний спосіб управління діловими підприємствами; управління, зорієнтоване на отримання прибутку; діяльність, пов'язана із спостереженням, що використовує особливі форми організації праці, договірні й контрактні відносини між працею та капіталом; особлива галузь наукового знання й професійної спеціалізації менеджерів, з яких складається адміністративний штат корпорації тощо [10, с. 6]	Раціональний спосіб економічно ефективного управління суб'єктами господарювання. Галузь наукового знання й професійної спеціалізації
Менеджмент – інтеграційний процес, за допомогою якого професій підготовлені фахівці формують організації (підприємства) та управляють ними шляхом постановки цілей і розробки способів їх досягнення. Процес менеджменту передбачає виконання функцій планування, організування, координації, мотивації, здійснюючи які, менеджери	Процес професійної дії на діяльність окремого працівника, групи й підприємства в цілому з метою досягнення максимальних результатів

Закінчення табл. 1.1

1	2
забезпечують умови для продуктивної й ефективної праці зайнятих в організації працівників та отримання результатів, що відповідають цілям. Тому менеджмент – це ще й уміння досягати поставлених цілей, направляючи працю, інтелект, мотиви поведінки людей, що працюють в організації [11, с. 11]	
Управління – сукупність процесів, що забезпечують підтримку системи в заданому стані і (або) переведення її в новий більш життєвий стан організації шляхом розробки й реалізації цілеспрямованих дій. Вироблення управляючих дій включає збір, передачу та обробку необхідної інформації, прийняття рішень, що обов'язково включає визначення управляючих дій [12]	Комплекс процесів із забезпечення життєдіяльності й розвитку підприємства, що є наслідком реалізації цілеспрямованих інформаційно обґрунтованих дій
Менеджмент – галузь знань і професійної діяльності, спрямованої на формування й забезпечення досягнення цілей організації шляхом раціонального використання наявних ресурсів [12]	Галузь знань і професійної діяльності із забезпеченню ефективного функціонування підприємства.
Управління – 1) свідомо цілеспрямована дія з боку суб'єктів, керівних органів на людей і економічні об'єкти, здійснювана з метою спрямувати їхні дії й отримати бажані результати; 2) великий підрозділ найвищих органів управління, департамент [13, с. 349]	Усвідомлена, цілеспрямована дія суб'єкта управління на об'єкт
Менеджмент – 1) сукупність принципів, форм, методів, прийомів і засобів управління виробництвом та виробничим персоналом з використанням досягнень науки управління. Основна мета менеджменту – досягнення високої ефективності виробництва, кращого використання ресурсного потенціалу підприємства; 2) керівництво підприємства, керівний орган [13, с. 221]	Науково-практичний інструментарій управління виробничою діяльністю, призначений для забезпечення її високої ефективності
Менеджмент – сукупність форм і методів управління підприємством, виробництвом та персоналом фірми з використанням сучасних досягнень науки управління. Сприяє оптимізації виробництва, збуту й обігу. Підвищує результативність економіки, культуру і якість бізнесу [14, с. 324]	Сукупність сучасних, прогресивних форм і методів управління економічними об'єктами, що сприяють економічній оптимізації й результативності

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

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

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

- управління як цілеспрямована, інформаційна дія суб’єкта управління на об’єкти управління;

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

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

Управління підприємством – елемент глобальної системи управління економікою, зумовленої розвитком продуктивних сил суспільства, що



супроводжує поглибленим поділом праці. У якому б контексті не розглядалося управління підприємством, в його основі лежить поділ праці, що породжує об'єктивну необхідність координації різних видів і різновидів праці, трудової діяльності, здійснюваної в межах відповідних напрямів господарської діяльності.

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

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

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

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

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

До загальних функцій управління належать планування, організація, координація, мотивація та контроль, зміст і взаємозв'язок яких широко розкрито у вітчизняній і зарубіжній економічній літературі. Слід зазначити, що управління здійснюється не взагалі, а конкретними елементами підприємства та процесами, які там відбуваються. Загальні функції

управління з абстрактного виду трансформуються в конкретний тільки через управління певними об'єктами (елементами, процесами).

Конкретні функції можна класифікувати:

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

Конкретні функції управління підприємством визначаються такими його особливостями, як вид підприємницької діяльності, тип виробництва, спеціалізація, складність виробництва, розмір тощо. Виділення конкретних функцій управління є механізмом, за допомогою якого забезпечується формування організаційної та виробничої структури підприємства, встановлюються взаємозв'язки й відносини між його підрозділами. Разом з тим кожна конкретна функція є комплексною за змістом і включає всі загальні функції. Це означає, що реалізація загальних функцій здійснюється завдяки застосуванню конкретних функцій управління й навпаки. Виконання функцій управління здійснюється в процесі управління, який є послідовністю дій при цілеспрямованій дії апарату управління на об'єкт управління та передбачає прийняття й реалізацію управлінських рішень. З позицій

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

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

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

Друга позиція зумовила відповідну еволюцію принципів управління внаслідок розвитку продуктивних сил і ринкових відносин. Слід зазначити, що загальні принципи управління, розроблені школою наукового менеджменту й класичною адміністративною школою на початку ХХ ст., і досі не втратили своєї актуальності для управлінської практики. Разом з тим до кінця ХХ ст. практика управління виробила й нові принципи [9, с. 61, 62; 10, с. 15, 16]. Не претендуючи на надання вичерпного переліку принципів

раціонального управління підприємством, в табл. 1.2 подано сучасні принципи універсального й специфічного характеру. Специфічний характер принципів управління зумовлений галузевими й регіональними особливостями діяльності підприємств.

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

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

Таблиця 1.2

## Сучасні принципи управління підприємством

<b>СУЧАСНІ ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ</b>	
<b>Універсальні принципи</b>	Динамізм формування й розвитку інновацій
	Цілеспрямована активізація діяльності людей, інноваційної підприємливості
	Гуманізація процесів праці
	Орієнтація управління не на процеси діяльності, а на кінцеві результати
	Самоконтроль якості праці, продуктів і процесів діяльності в системі управління, високі стандарти діяльності
	Орієнтація на перспективу розвитку, розширення сфери бізнесу, підприємництва
	Розв'язання нових проблем новими методами
	Спирання на об'єктивні закони й реальність ринкових ситуацій
	Використання конкуренції, бо монополія – ворог високої продуктивності
	Поглиблення та розвиток зв'язків підприємства із зовнішнім середовищем
	Ефективність управління забезпечується злиттям у єдине ціле таких факторів виробництва, як праця, капітал, земля й природні ресурси, інформація, найголовнішим з яких є людина
	Людина – не тільки засіб для досягнення цілей, вона сама – мета управління
<b>Специфічні принципи</b>	Забезпечення балансу інтересів підприємства (галузевих інтересів) та інтересів взаємопов'язаної з його діяльністю екологічною системою
	Оптимальне поєднання інтересів підприємства (галузевих інтересів) та інтересів розвитку регіонів (соціальних, культурно-національних та економічних)
	Багаторівневий підхід до управління, зумовлений необхідністю державної підтримки діяльності підприємств соціально й стратегічно значущих галузей економік

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

## 1.2. Особливості процесу управління на туристичному підприємстві

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

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

Крім того, в традиційному виробництві є конкретний результат праці.

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

Туристичний продукт характеризується загальними ознаками послуги:

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

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

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

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

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

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

Оскільки функція організації складається в зведенні воедино усіх фахівців фірми, задача в тім, щоб визначити місію, роль, відповідальність,

підзвітність кожного з них. Існує ряд принципів, якими варто керуватися в процесі виконання організаційної функції [48]:

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

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

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

Організаційно-адміністративні методи впливають на керований об'єкт через накази, розпорядження, оперативні вказівки, що віддаються чи письмово усно, контроль за їхнім виконанням, систему адміністративних засобів підтримки трудової дисципліни і т.д. Вони покликані забезпечити організаційну чіткість і дисципліну праці. Ці методи регламентуються правовими актами трудового і господарського законодавства, основними



цілями якого є — правове регулювання трудових відносин, зміцнення законності, захист прав і законних інтересів підприємства і його працівників відповідно до Кзот і інших законодавчих актів.

У рамках організації можливі три форми прояву організаційно-адміністративних методів: обов'язкове розпорядження (наказ, заборона і т.п.); єднальні методи (консультація, дозвіл компромісів); рекомендації, побажання (рада, роз'яснення, пропозиція, спілкування і т.п.). Як правило, це прямі завдання і розпорядження вищих органів управління (вольовий вплив керівника на підлеглих), що спрямовані на дотримання законів і постанов, наказів і розпоряджень керівників з метою оптимізації виробничих процесів.

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

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

Аналіз змісту керування організацією показав, що, по суті, уся система пронизана організаційно-розпорядницькою діяльністю. Організаційно-адміністративний вплив містить у собі наступні компоненти: види і типи впливу, адресат, постановку завдання і визначення критерію його виконання,

установлення відповідальності, інструктаж підлеглих і т.д. В організації ці методи служать засобом прямого впливу на процес виробництва і праці працівників, що дозволяє координувати виконання ними окремих чи функцій рішення загальної задачі. Це створює сприятливі умови для існування і розвитку керованої системи, впливає на об'єкт управління. Поняття і характеристика стилів керівництва

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

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

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

Кожному зі сформованих методів керівництва адекватний цілком визначений стиль управління. Це значить, що кожен метод для своєї реалізації має потребу в особистостях, що володіють конкретними якостями. Крім того, метод управління більш рухливий і чуттєвий до нових потреб у сфері управлінських відносин, чим стиль керівництва. Єдність методів і

стилю керівництва полягає в тому, що стиль служить формою реалізації методу. Менеджер із властивим тільки йому стилем керівництва у своїй діяльності може використовувати різні методи управління (економічні, організаційно-адміністративні, соціально-психологічні).

Таким чином, стиль керівництва — явище строге індивідуальне, тому що він визначається специфічними характеристиками конкретної особистості і відбиває особливості роботи з людьми і технологію ухвалення рішення саме даною особистістю. Регламентується стиль особистими якостями менеджера.

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

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

- керувати — керівник дає точні вказівки підлеглим і сумлінно стежить за виконанням його завдань;
- направляти — менеджер керує і спостерігає за виконанням завдань, але обговорює рішення зі співробітниками, просить їх вносити пропозиції і підтримує їхню ініціативу;
- підтримувати — менеджер надає співробітникам допомогу при виконанні ними завдань, розділяє з ними відповідальність за правильне прийняття рішень;
- делегувати повноваження — менеджер передає частину своїх повноважень виконавцям, покладає на них відповідальність за прийняття приватних рішень і досягнення мети підприємства.

Ми уявляємо собі менеджера як члена туристської організації, що здійснює управлінську діяльність. Це головна фігура організації. Однак не всі менеджери відіграють однакову роль на фірмі. Це зв'язано з тим, що

туристські організації відрізняються одна від однієї, і тому задачі і функції, виконувані менеджерами, не ідентичні [18].

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

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

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

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

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

людину, що особливо важливо для туристської індустрії (система «людина-людина»).

Щоб підлеглі йшли за своїм лідером, він повинний розуміти своїх послідовників, а вони — розуміти навколишній світ і ситуацію, у якій виявилися. Оскільки і люди, і ситуації постійно міняються, менеджер повинний бути досить гнучким, щоб пристосуватися до змін, що не припиняються. Розуміння ситуації і знання того, як керувати людськими ресурсами, — найважливіші компоненти ефективного керівництва. Усе це свідчить про те, що управлінська робота відноситься до числа таких видів людської діяльності, що вимагають специфічних особистісних якостей, що роблять конкретну особистість професійно придатною до такої діяльності.

### **1.3. Оптимальні організаційні структури управління туристичних підприємств**

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

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

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

Органічні (адаптивні) структури мають розмиті межі управління, невелику кількість рівнів управління, характеризуються слабким використанням формальних правил і процедур, децентралізацією прийняття

рішень. До них належать матричні, проектні, множинні й тому подібні організації, що вирізняються великою гнучкістю у взаємодії із зовнішнім середовищем [12].

У рамках структури управління відбувається рух інформації і прийняття управлінських рішень, між учасниками якого розподілені завдання і функції управління, а отже, права і відповідальність за їх виконання. Тому структуру управління можна розглядати як форму розподілу і кооперації управлінської діяльності, в рамках якої відбувається процес управління, спрямований на досягнення поставленої мети.

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

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

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

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

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

Самою розповсюдженою є лінійно-функціональна організація управління, досі широко ще використовується організаціями у всьому світі. Основу лінійно-функціональних структур складає так званий "шахтний" принцип побудови і спеціалізація управлінського процесу по функціональним підсистемам організації (маркетинг, виробництво, дослідження і розробки, фінанси, персонал та ін.). По кожній з них формується ієрархія служб (рис. 1.2)



Рис. 1.2. «Шахтна» структура управління

"Шахтна" структура управління пронизує всю організацію згори донизу. Результати роботи кожної служби апарату управління організацією

оцінюються показниками, що характеризують виконання ними своїх задач та мети [14].

Багатолітній досвід використання лінійно-функціональних структур управління показав, що вони найбільш ефективні там, де апарат управління виконує рутинні, які частіше повторюються і рідко змінюються задачі і функції. Вони виявляються в управлінні організаціями з масовим або багатосерійним типом виробництва. При такій організації управління виробництвом підприємство може успішно функціонувати лише тоді, коли зміни по всім структурним підрозділам відбуваються рівномірно. Але в реальних умовах цього немає, виникає неадекватність реакції системи управління на вимогу зовнішньої середовища. Положення посилюється втратою гнучкості в взаємовідносинах робітників апарату управління із-за застосування формальних правил і процедур. В результаті ускладнюється і уповільнюється передача інформації, що не може не відбиватися на швидкості і своєчасності прийняття управлінських рішень. Необхідність погодження дій різних функціональних служб різко збільшує обсяг роботи керівника організації і його заступників, тобто. вищого ешелону управління

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

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

Різновидом ієрархічного типу організації управління є так звана дивізійна структура. Цей тип структури нерідко характеризують як



поєднання централізованої координації з децентралізованим управлінням (децентралізація при збереженні координації і контролю).



*Рис. 1.3. Лінійно-штабна структура управління організацією*

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

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

Проектне управління має наступні переваги:

- підвищується відповідальність за кінцеві результати роботи;
- забезпечується оперативне виконання декількох складних проектів;
- забезпечується пріоритет загальних, глобальних цілей організації над частковими, локальними цілями функціонального характеру;
- децентралізується вирішення оперативних завдань, що дозволяє забезпечити гнучке й оперативне реагування на зміну зовнішніх і внутрішніх умов;

- скорочуються терміни розробки проектів;
- підвищується оперативність вирішення поточних питань;
- підвищується ступінь збалансованості програми робіт з ресурсним забезпеченням проекту;
- підвищується об'єктивність оцінки учасників проекту і т.п.

Найбільш кращим типом організаційної структури управління для проектної роботи є матрична структура, яка у більшій мірі відповідає програмно-цільовому характеру проектної діяльності. Матрична ОСУ базується на функціональній структурі, відносини в якій будуються на вертикальних зв'язках – “керівник – підлеглий”. Для вирішення конкретних проектних завдань у цій структурі створюються тимчасові творчі колективи (ТТК) чи тимчасові проектні групи (ТПГ), на чолі яких керівники проектів. Ці групи комплектуються з фахівців відповідних функціональних відділів. Взаємодія керівників проектів (КП) з функціональними відділами здійснюється по горизонталі, а також за традиційними вертикальними зв'язками, у результаті утворюється матриця взаємодії (рис. 1.4).

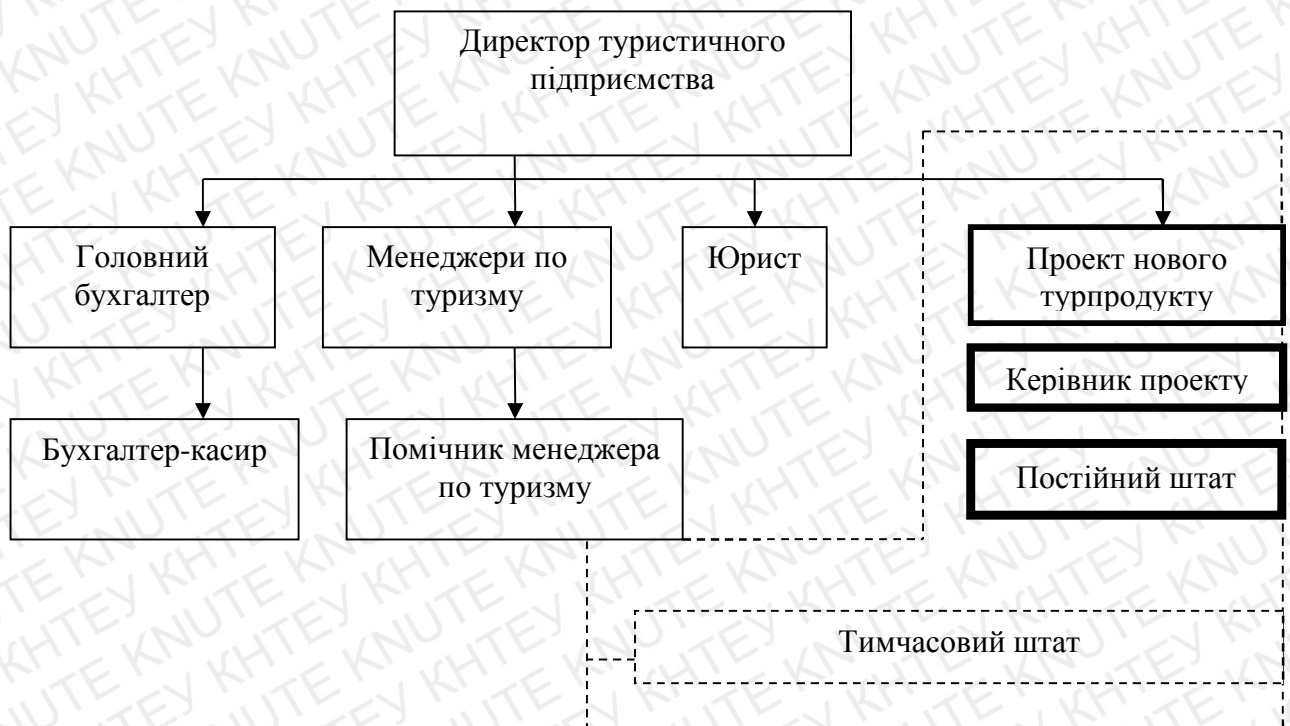


Рис. 1.4. Приклад проектної структури управління проектами

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

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

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

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

Структура туристичного підприємства забезпечує координацію усіх функцій менеджменту та встановлює відповідальність кожної ланки. Правильно сформована організаційна структура дозволить забезпечити

комплексний розвиток туристичного підприємства відповідно до стратегічних цілей та перспектив розвитку. Розробка та створення оптимальної організаційної структури є дуже важливими для отримання позитивного кінцевого результату діяльності туристичного підприємства, тому що вона забезпечує координацію всіх функцій управління.

Основні вимоги, що пред'являються до формування сучасної організаційної структури управління туристичного підприємства, такі: відповідність організаційної структури цілям та завданням підприємства; охоплення всіх функцій менеджменту на підприємстві; чіткий розподіл функцій і обсяг робіт за рівнями управління; раціональне поєднання централізації і децентралізації кожної функції; наявність на кожному рівні управління системи організації робіт, інструкцій, нормативів та норм виконання робіт; визначення прав та обов'язків кожного рівня управління; розмежування повноважень і кола відповідальності, а також оптимальна ефективність взаємодії із зовнішнім середовищем.

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

## **Висновки до розділу 1**

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

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

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

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

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

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ДП «ТУРИСТИЧНИЙ ОПЕРАТОР «УКРПРОФТУР», м. КИЇВ

#### 2.1. Характеристика організаційної системи управління туристичного підприємства «Укрпрофтур»

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

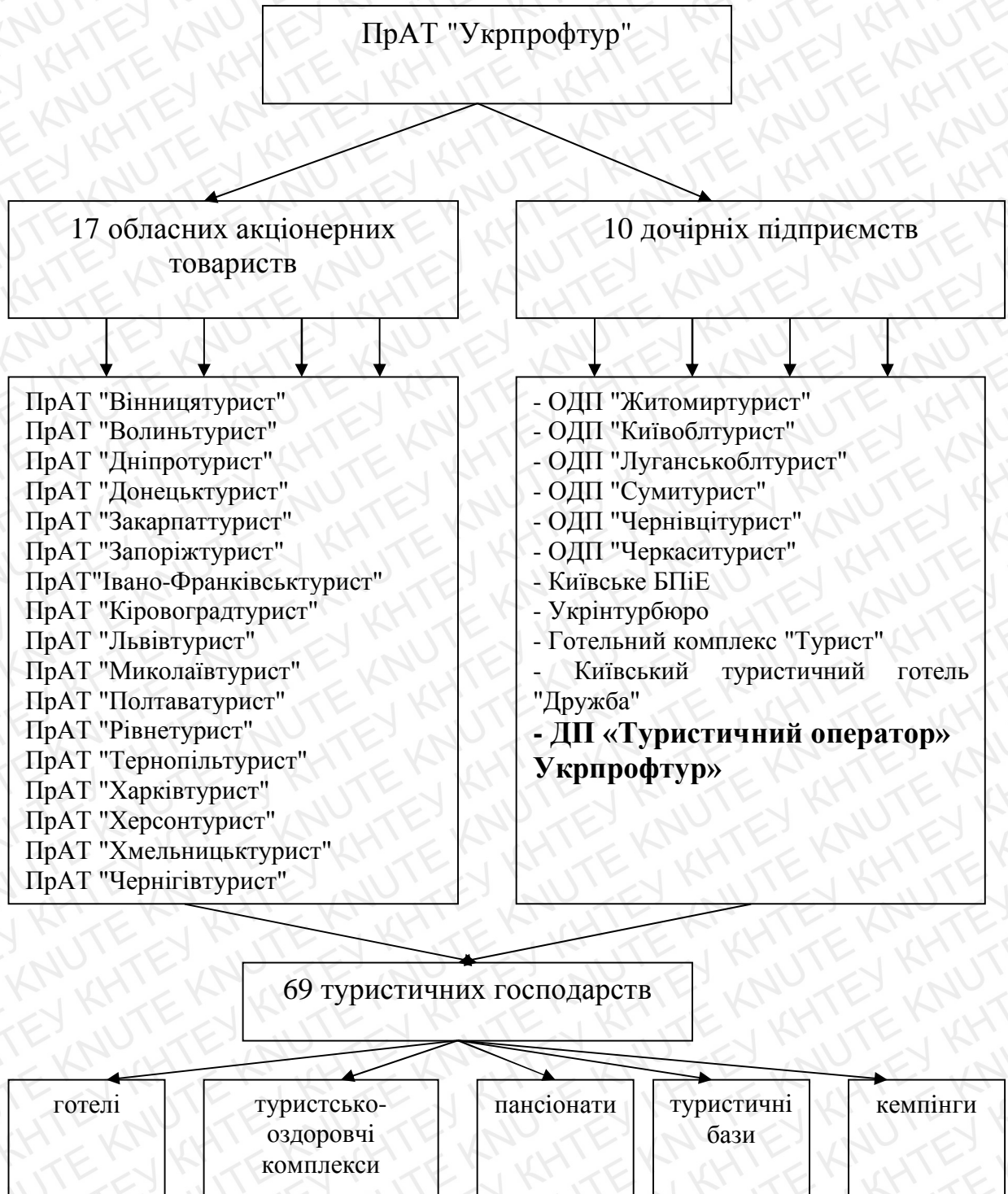


Рис. 2.1. Структура ПрАТ «Укрпрофтур»



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

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

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

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

Отже, як видно з рис. 2.1. туристичне підприємство «Укрпрофтур» є дочірнім підприємством ПрАТ «Укрпрофтур» й у 2014 році його місце розташування було на Майдані Незалежності в будинку Профсоюзів, з 2017 року після революції Гідності, коли будинок Профсоюзів згорів, офіс туристичного підприємства «Укрпрофтур» переїхав в приміщення готелю «Турист», що в м. Києві, по вулиці Р. Окіпної, 2.

Туристичне підприємство «Укрпрофтур» має ліцензію на здійснення туроператорської діяльності ААН№841361, яка дозволяє:

- організацію та забезпечення візової підтримки
- оформлення закордонних паспортів
- організацію індивідуальних і групових турів
- організацію 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
  - організацію турів, пов'язаних з навчанням і професійною діяльністю.

Штат туристичного підприємства нараховує 9 працівників, серед яких: директор, заступник директора, бухгалтер, маркетолог та 5 менеджерів по напрямках. Заробітна плата працівників туристичного підприємства «Укрпрофтур» в цілому є середньою по галузі див. табл. 2.1.

Організаційна структура підприємства є функціональною з двома рівнями управління, тобто всі працівники фірми підпорядковуються заступникові директора, який в свою чергу підпорядкований директору підприємства.

Таблиця 2.1

**Структура персоналу туристичного підприємства «Укрпрофтур»  
станом на 01.12.2017 р.**

Посада	Освіта	Стаж роботи в туризмі, роки	Середня з/п, грн
Директор	Вища (освіта в туризмі)	10	7000
Заступник директора	Вища (освіта в туризмі)	5	5500
Маркетолог	Вища	6	4000
Бухгалтер	Вища	6	4000
Менеджер з активного туризму	Вища (освіта в туризмі)	4	3500
Менеджери по Європейським країнам	Вища (освіта в туризмі)	2	3500
	Вища (освіта в туризмі)	4	3500
Менеджер по екзотичним країнам	Вища (освіта в туризмі)	4	3500
Менеджер по роботі із корпоративними клієнтами	Вища (освіта в туризмі)	6	400

Кожен з менеджерів працює за закріпленими за ними напрямками. У зв'язку з цим, структуру туристичного підприємства «Укрпрофтур» можна віднести і до продуктової структури, яка характеризується тим, що повноваження з реалізації послуг передаються одному менеджеру, який є відповідальним за даний тип послуг.

Організаційна структура управління туристичного підприємства «Укрпрофтур» - функціональна. (рис.2.2).

Основні повноваження щодо затвердження стратегічних рішень належать директору туристичного підприємства «Укрпрофтур».



*Рис. 2.2. Схема структури управління туристичного підприємства «Укрпрофтур»*

При цьому розробкою, організацією та реалізацією цих рішень займаються менеджери по туризму. Директор визначає, здійснює та координує всі види діяльності підприємства, організовує роботу підлеглих, здійснює контроль за своєчасним та якісним виконанням посадових обов'язків працівників.

Крім того, саме директор здійснює кадрову політику та контроль за наймом співробітників, забезпечує їх навчання. Керівник туристичного підприємства «Укрпрофтур» виконує роль представника перед державними органами, орендодавцями та постачальниками. Основна його задача – забезпечити безперебійну роботу підприємства таким чином, щоб воно приносило прибутки.

Директор представляє підприємство у всіх установах і організаціях, розпоряджається майном підприємства, укладає договори, видає накази по підприємстві.

Менеджери по туризму керують роботою зі збуту туристичних продуктів, несуть відповідальність за виконання стандартів обслуговування клієнтів, використання новітніх технологій.

Бухгалтер розробляє річні, квартальні плани підприємства, контролює їхнє виконання. Проводить фінансові розрахунки основних показників господарської діяльності підприємства, проводить всебічний аналіз результатів діяльності підприємства, розробляє заходи щодо зниження собівартості і підвищенню рентабельності підприємства, поліпшенню використання матеріально-технічної бази, виявленню і використанню резервів на підприємстві та інше. Також він здійснює облік коштів підприємства і господарських операцій з матеріальними і грошовими ресурсами, установлює результати фінансово-господарської діяльності підприємства, складає річні, квартальні, і місячні плани праці і заробітної платні і здійснює контроль за їх виконанням, розробляє заходи щодо підвищення продуктивності праці, підвищення професійного рівня персоналу та ін.

Одним з найважливіших досягнень «Укрпрофтур» є наявність прямих контрактів з кращими готелями Європи, а також підключення до провідних

систем онлайн-бронювання, що забезпечує оперативність в роботі і конкурентні ціни, а також завжди актуальну інформацію по наявності місць.

Ще однією важливою складовою сервісу є зарубіжні партнери, які мають багаторічний досвід роботи, висококваліфікований персонал, і транспорт (табл. 2.2). На 2017 рік фірма співпрацювала з 42 іноземними партнерами в 18 країнах світу, що на 9 партнерів більше, ніж у 2016 році, а кількість туристичних партнерів на території України в 2017 р. становить 42, що є на 10 заключених угод більше, ніж у 2016 році. Так, серед іноземних партнерів можна виділити такі фірми: “Crete Travel” – Греція, “Alma Tour” – Болгарія, “All Travel” – Великобританія, “Tropicana Tour” – США, “Astica” – Чехія.

Основними договорами з партнерами по організації туристичних послуг підприємства «Укрпрофтур» є:

Таблиця 2.2

**Динаміка зміни туристичних партнерів турфірми «Укрпрофтур»,  
за 2015-2017 роки**

Туристичні партнери	2015 р.	2016 р.	2017р.	Абсолютне відхилення, одиниць		Відносне відхилення, %	
				2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
в Україні	45	62	72	17	10	37,7	16,1
за кордоном	24	33	42	9	9	37,5	27,3

- договір з готельним підприємством, який містить вартість номерів, їх бронювання, знижки, умови розміщення, графік заїздів, права та обов'язки сторін, матеріальну відповідальність;

- договір з закладом ресторанного господарства, який містить регулярність і величину харчування, кількість одночасно обслугованих туристів, зразкові ціни, матеріальна відповідальність;

- договір зі страховою компанією, який містить вказаний тип страховки, суму, яка відшкодовується у разі настання страхової події, права та обов'язки туриста, компанії, дія страховки, за яких умов вона буде діяти;
- договір на транспортне обслуговування, який містить права замовника, права перевізника, їхні обов'язки та інші умови у разі настання форс-мажорних обставин;
- договір про надання туристичних послуг включає в себе обов'язки та права тур фірми, обов'язки та права споживача, оплату та відповідальність сторін;
- договір на екскурсійне обслуговування включає в себе права та обов'язки обох сторін, а також обов'язок надання екскурсійних послуг замовникові.

У кожній країні забезпечена повна 24 годинна підтримка клієнтів на увесь термін їх поїздки. Також особлива увага приділяється професіоналізму і чемності гідів, які зможуть розповісти не лише історичну інформацію, але і допомогти у будь-яких ситуаціях.

Обслуговування клієнтів здійснюється менеджерами туристичного підприємства, які враховують всі побажання та потреби, а також удосконалюють як маршрути, так і якість туристичних послуг.

Туристичне підприємство надає як основний, так і додатковий спектр послуг. В залежності від сезону, він регулює цей перелік та постійно його оновлює актуальними напрямками та ексклюзивними туристичними маршрутами.

Туристичне підприємство має в своєму розпорядженні 4 кімнати, що займають значну площу. В приміщеннях досить просторо та комфортно. При вході в приміщення офісу на видному місці розміщується інформація про режим роботи туристичної фірми.

На зовнішній рекламі присутнє найменування туристичної фірми, відповідно до установчих документів.

На видному місці в офісі туристичної фірми розміщені наступні документи: копія свідоцтва про реєстрацію фірми, копія ліцензії органу ліцензування, ліцензійні умови, інформація про умови обслуговування і тарифи на послуги, що надаються туристам за кордоном, різні інформаційні, довідкові та рекламні матеріали, перелік телефонних номерів туристичної фірми, відомості про співробітників фірми (прізвище, ім'я, по батькові) керівника, його заступника, головного бухгалтера, менеджерів, книга відгуків та пропозицій відвідувачів.

Офіс обладнаний необхідною оргтехнікою, трьома комп'ютерами, різними рекламними матеріалами, принтерами, телефонами, факсами, трьома кондиціонерами, робочими столами, кріслами та ін.

На кожному робочому місці створені умови праці відповідно до нормативно-правових актів та забезпечується дотримання вимог законодавства з охорони праці. В туристичному підприємстві «Укрпрофтур» основними нормативними документами з охорони праці є: наказ «Про затвердження та введення в дію інструкцій з охорони праці», який передбачає розробку та введення таких інструкцій як інструкція з охорони праці для директора фірми, менеджерів по туризму, бухгалтера, маркетолога, інструкція з охорони праці при роботі з електронно-обчислюваними машинами, інструкція для проведення вступного інструктажу з охорони праці, інструкція про заходи пожежної безпеки в офісі; положення про охорону праці; інструктажі з питань охорони праці.

Інструктаж завершується усною перевіркою набутих працівником знань і навичок безпечних прийомів роботи особою, яка проводила інструктаж. Проведення всіх видів інструктажів реєструється в відповідних журналах проведення інструктажів.

## 2.2. Діагностика процесу управління економічною діяльністю туристичного підприємства «Укрпрофтур»

Оцінку процесу управління економічною діяльністю туристичного підприємства «Укрпрофтур» розпочнемо з характеристики портфеля туристичних продуктів, що представлений широкою географією подорожей, різними видами відпочинку та великою кількістю пропозицій. Пропозиції оновлюються щосезону. Географія подорожей туристичного підприємства представлена в табл. 2.3.

Також туристична фірма «Укрпрофтур» пропонує ряд подієвих турів за різними тематиками (Додаток Б).

Головною відмінністю даних напрямів, і це можна відзначити як недолік, є висока вартість та орієнтація на людей, що відносяться до вище середнього та вищого класу статків.

Таблиця 2.3

### Географія подорожей туристичного підприємства «Укрпрофтур» в 2017 році

Вид турів	Країни подорожі
Дайвінг тури (навчання, кейв-дайвінг, сафарі-дайвінг, нічний дайвінг, рек-дайвінг, підводна фото-відеозйомка)	Австралія, Єгипет, Індонезія, Галапагоси, Куба, Сейшели, Мальдіви, Тайланд, Бирма, Комодо, Папуа, Палау, Фіджи
Автобусні тури	Австрія, Німеччина, Італія, Норвегія, Словенія, Чехія, Бельгія, Греція, Латвія, Польща, Україна, Швейцарія, Болгарія, Данія, Литва, Румунія, Франція, Швеція, Угорщина, Іспанія, Нідерланди, Словаччина, Хорватія, Естонія.
Відпочинок на морі	Болгарія, Ізраїль, Італія, Мексика, Туреччина, В'єтнам, Індія, Кіпр, о. Балі, Індонезія, Хорватія, Греція, Куба, Таїланд, Єгипет, Іспанія, Маврикій, Туніс
Відпочинок на островах	Домініканська республіка, Мальдіви, Індонезія, о. Балі, Маврикій, Сейшели, Мадагаскар, Таїланд.
Відпочинок на озерах	Чехія, Грузія, Хорватія
Шоппінг-тури	Греція, Італія



<b>Вид турів</b>	<b>Країни подорожі</b>
Дайвінг тури (навчання, кейв-дайвінг, сафарі-дайвінг, нічний дайвінг, рек-дайвінг, підводна фото-відеозйомка)	Австралія, Єгипет, Індонезія, Галапагоси, Куба, Сейшели, Мальдиви, Тайланд, Бирма, Комодо, Папуа, Палау, Фіджи
Лікувальні тури	Угорщина, Ізраїль, Італія, Чехія
Спа/Велнесс Тури	Ізраїль, Франція, Швейцарія
Дайвінг	Куба
Гірськолижний відпочинок	Австрія, Польща, Андорра, Словаччина, Болгарія, Фінляндія, Італія, Франція
Весільні тури	о. Балі, Карибські острови, Таїланд, Угорщина, Словенія, Індонезія

За зазначеними основними напрямками туристичне підприємство «Укрпрофтур» пропонує наступні види туризму (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Основні напрями туристичного підприємства «Укрпрофтур»  
за видами туризму та регіонами**

<b>Критерії</b>	<b>Види туризму</b>	<b>Регіони, до яких направляються туристи</b>
Залежно від форми організації подорожі	індивідуальний	різні регіони
	груповий	переважно європейські країни
Залежно від віку туристів	дитячий	Україна
	молодіжний	різні регіони

Продовження табл. 2.4

Критерії	Види туризму	Регіони, до яких направляються туристи
	середнього віку	різні регіони
Залежно від мети подорожування	культурно-пізнавальний	переважно європейські країни та країни Близького Сходу
	лікувально-оздоровчий	Україна
	релігійний	Ізраїль
	спортивний	Україна
Залежно від спрямованості турпотоку	виїзний	різні регіони
	внутрішній	Україна

Так як основним видом діяльності туристичного підприємства «Укрпрофтур» є надання туристичних послуг, то, насамперед, слід проаналізувати кількість обслугованих туристів за 2015-2017 рр. Дана інформація наведена у таблиці 2.5.

На основі форми 1-ТУР можна зробити наступні висновки про те, що динаміка обсягу наданих послуг демонструє поступове зростання кількості туристів в 2015-2017 роках.

Таблиця 2.5

**Динаміка наданих послуг туристичного підприємства «Укрпрофтур» за 2015-2017 рр.**

№ з\п	Назва країн, до яких виїжджали туристи	Кількість туристів, осіб			Кількість наданих туроднів			Середня тривалість подорожі одного туриста, туроднів		
		2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Туреччина	35	67	74	491	657	963	14	10	13
2	Греція	25	39	45	304	382	495	12	10	11
3	Чехія	7	7	9	73	102	128	10	14	14
4	Великобританія	13	-	-	78			6	-	-
5	Шрі-Ланка	8	5	13	97	65	122	12	12	10
6	Німеччина	12	27	38	72	164	195	6	6	5
7	Франція	7	18	23	28	90	117	4	5	5
8	Мальдіви	10	8	17	69	60	138	7	8	8

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
9	Куба	-	-	5			42	-	-	8
10	Сейшели	-	-	10			59	-	-	6
11	Тури по Україні	26	36	43						
Σ	Всього	151	207	277	1212	1524	2259			

В 2017 році порівняно з 2016 роком кількість туристів збільшилась на 44 особи, темп приросту складає 34,64%, в 2017 році порівняно з 2017 роком кількість туристів збільшилась на 63 особи, темп приросту складає 36,84%. Найбільша кількість туристів була відправлена в такі країни: Туреччина (74 особи), Греція (45 особи), Німеччина (38 особи), Франція (23 особи).

Загалом за досліджуваний період туристичне підприємство «Укрпрофтур» відправило туристів до 10 країн. Середня тривалість подорожі у 2016 році складала 10 днів, у 2017 році туристи в середньому відпочивали на 1 день менше. Це відбулось за рахунок збільшення продажів турів вихідного дня. У 2017 році середня тривалість подорожі склала 10 днів.

В залежності від мети туру та особистих вподобань туриста, туристичний оператор «Укрпрофтур» обирає такі види транспорту: сухопутний: автомобільний, залізничний; водний: яхти, катери, круїзні лайнери, теплоходи; повітряний: літаки.

Провівши аналіз країн, що відвідують вітчизняні туристи можна зробити висновок, що туристичному підприємству «Укрпрофтур» потрібно постійно розширювати портфель як власних, так і залучених туристичних послуг шляхом диверсифікації географії подорожей та орієнтуватись на нові напрями та види туризму. Як бачимо, турів по Україні мало і пропозиція щодо їх розширення та освоєння є нагальною і актуальною.

Динаміка кількості реалізованих турів за спрямованістю туристичного потоку, реалізованих туристичним підприємством «Укрпрофтур» у 2015-2017 роках показана в табл. 2.6.

Як бачимо, в туристичному підприємстві «Укрпрофтур» у 2015 – 2017 роках переважають тури закордон.

Таблиця 2.6

**Динаміка кількості реалізованих турів туристичним підприємством  
«Укрпрофтур» у 2015-2017 році**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016	2016/ 2015	2017/ 2016
Кількість обслугованих споживачів у т. ч.	151	207	277	56	70	37	33,8
- туристів, які виїжджали за кордон	127	171	234	44	63	34,6	36,8
- туристів, охоплених внутрішнім туризмом	26	36	43	10	7	38,5	19,4

Як показують дослідження у туристичного підприємства «Укрпрофтур» існує 3 сегменти туристів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Сегменти туристів та їх уподобання туристичного підприємства  
«Укрпрофтур»**

Сегменти туристів	Уподобання
Молодь 16-25 років	активний відпочинок, гірськолижні тури, дайвінг-тури тощо
Туристи 25-40 років	активний відпочинок, автобусні тури, відпочинок на морі, весільні тури, сімейні тури
Туристи 40-65 років	активний відпочинок, автобусні тури, відпочинок на морі, сімейні тури

У 2017 році відбулися значні зміни, пов'язані зі структурою країн подорожей порівняно з тими, які були представлені у 2016 році. Напряму Великобританії (освітні та екскурсійні тури) втратив популярність, а натомість з'явився попит на туристичний продукт таких країн як Німеччини та Франції. Такі зміни трактуються зміною цін на послуги, курсом валюти, нестабільною економіко-політичною ситуацією у країні.

У 2017 році найбільшу питому вагу мали подорожі до Туреччини (33%)

від загального обсягу), на другому місці Греція (24%), і вони продовжують бути лідируючими, з'явилися такі нові напрями як Куба та Сейшели (на сайті туристичного підприємства заявлено про новий вид відпочинку - дайвінг). Дайвінг-тури користуються великою популярністю у всіх сегментах туристів, але вони є недешевими.

Загальна кількість подорожуючих збільшилась. В цілому підприємство у 2017 році збільшило реалізацію турів, прослідковується позитивна динаміка щодо розширення географії подорожей та зростання кількості подорожуючих.

Розглянемо технологію організації туристичних подорожей підприємством «Укрпрофтур». Замовлення туристичного обслуговування проявляється в бронюванні транспортних квитків, готельних номерів, турів, квитків на концерти, театри, виставки та ін. Резервування відбувається після запиту туриста, який обрав з менеджером країну, курорт, квиток на авіарейс, готель, заклад харчування. Це відбувається після формування туристичного пакета та оплати послуг туристом-замовником. Бронь тримається протягом 3-х діб, у разі несплати вона автоматично скасовується. Після оплати туристичного пакета, менеджер вносить відповідні кошти за бронювання послуги, таким чином підтверджує запит на купівлю.

Надання послуг клієнтам туристичним оператором «Укрпрофтур» включає наступні етапи:

- інформація про тур, маршрут, готель та ін.;
- підтримання зв'язку з постачальниками послуг (готелями, транспортними компаніями, страховими компаніями, туристичними бюро та ін.);
- на маршрутних турах менеджери підтримують зв'язок з туристами через гiда;

- надання страхових гарантій під час подорожі туриста, оскільки туристичне підприємство співпрацює лише з надійною страховою компанією;
- дотримання технологічних особливостей туру (маршрут подорожі, особливості, побажання туриста);
- стратегія обслуговування клієнтів орієнтована на українських туристів.

Туристичне підприємство «Укрпрофтур» пропонує оформлення страхових полісів для мандрівок за кордон та по території України, партнером є ТОВ «Страхова компанія «Згода».

При страхуванні в поліс страхування туристів включені наступні послуги:

- Організація невідкладної медичної допомоги і оплата медичних витрат у зв'язку з нещасним випадком або раптовим захворюванням.
- Організація і оплата медичного транспортування.
- Організація і оплата витрат на репатріацію тіла в разі смерті застрахованого.
- Організація і оплата витрат на дострокове повернення додому в екстреній ситуації.
- Організація і оплата витрат на повернення додому і супровід дітей застрахованого, що залишилися без нагляду.
- Організація і оплата витрат на надання юридичної допомоги.
- Оплата передачі термінових повідомлень, пов'язаних із страховим випадком.
- Організація допомоги при втраті документів.
- Відшкодування витрат, понесених в разі втрати багажу.

Підприємства «Укрпрофтур» ретельно дбає про безпеку туристичних подорожей. На території нашої держави діє Закон України «Про туризм», що передбачає систему забезпечення безпеки туристів і порядок продажу

туристичних послуг, включаючи розгляд усіляких ризиків, які можуть спричинити несприятливі наслідки і завдати шкоди здоров'ю туриста та його майну.

У своїй практичній діяльності туристичне підприємство «Укрпрофтур» керується комплексом нормативних документів щодо забезпечення безпеки туристів. Туристичне підприємство знайомить туристів з елементами ризику кожної конкретної послуги (розміщення, харчування, транспорту тощо). І заходам щодо його попередження. Інформація, необхідна для туристів в цілях охорони їх життя і здоров'я, надається як заздалегідь, до початку відпочинку, так і в процесі обслуговування.

Структура ціни туристичного продукту підприємства «Укрпрофтур» включає такі основні елементи: ціна «нетто», в тому числі: вартість окремих видів послуг, що склалася у конкретних виробників послуг, непрямі податки на окремі види послуг; дохід (маржа) туристичної фірми, яка поділяється на: поточні витрати на розробку туристичних маршрутів, екскурсійних програм, програм обслуговування туристів у процесі реалізації туру, прибуток турпідприємства із урахуванням податкових платежів із прибутку, сезонні та інші комерційні знижки; податок на додану вартість із маржинального доходу.

Розрахунки за туристичне обслуговування проводить клієнт з менеджером турпідприємства «Укрпрофтур». При оплаті вартості туру первинними обліковими документами, що підтверджують прийом і оприбуткування коштів у касу туристичної фірми, можуть бути: прибутковий касовий ордер - у випадку прийому наявних коштів від юридичних осіб; чек ЕККА; туристична путівка за формою форма № 1-ТУР- при оприбуткуванні коштів від фізичних осіб.

Туристична путівка визначається як невід'ємна частина договору на реалізацію туристичного продукту, а також як документ первинного обліку турпідприємства «Укрпрофтур».

При внесенні передоплати фізичними особами можуть використовуватися як чек ЕККА, так і туристична путівка.

Той факт, що путівка за формою форма № 1-ТУР служить для оформлення передоплати, необхідно відобразити у відповідних графах путівки і відривного талона.

Цей документ підлягає заміні на іншу путівку при остаточному розрахунку після повного сформованого туру. Таким чином, в обліку в туристичного підприємства «Укрпрофтур» залишаються два відривні талони до путівки: один підтверджує надходження авансу, інший - факт реалізації путівки на підставі цілком сформованого продукту.

Після повної оплати вартості туру (як правило, не пізніше двох тижнів до початку поїздки) клієнту видають на руки документи на право одержання послуг: на перевезення (квитки); на розміщення і харчування (ваучери); на екскурсійне обслуговування та ін.

Економічна оцінка обсягу пропозиції та реалізації послуг туристичного підприємства «Укрпрофтур» потребує аналізу основних фінансових результатів підприємства за 2015-2017 роки на основі «Звіту про фінансові результати» також динаміки та рентабельності основних показників, наведених в табл. 2.8.



Таблиця 2.8

**Динаміка показників звіту про фінансові результати  
туристичного підприємства «Укрпрофтур»,  
за 2015 - 2017 роки**

Показники	2015 рік тис. грн..	2016 рік тис. грн.	2017 рік тис. грн.	Абсолютне відхилення, тис.грн		Відносне відхилення, (%)	
				2016/ 2015	2017/ 2016	2016/ 2015	2017/ 2016
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації послуг	500,0	704,0	726,2	204,0	22,2	69,0	3,0
Інші операційні доходи	5,0	7,0	8,0	2,0	1,0	40	14,3
Інші доходи	-	-	-	-	-	-	-
Разом доходи	505,0	711,0	734,2	206,0	22,2	69,0	3,0
Собівартість реалізованої послуг	466,4	697,3	702,4	230,9	5,1	49,0	1,0
Інші операційні витрати	-	-	-	-	-	-	-
Інші витрати	-	-	-	-	-	-	-
Разом витрати	466,4	697,3	702,4	230,9	5,1	49,0	1,0
Фінансовий результат до оподаткування	33,6	6,7	23,8	-26,9	17,1	-80,0	255,0
Податок на прибуток	6,7	1,3	4,8	-5,4	3,5	-80,6	269
Чистий прибуток	26,9	5,4	19,0	-21,5	13,6	79,9	251,2

[звіт про фінансові результати]

На основі аналізу показників звіту про фінансові результати туристичного підприємства «Укрпрофтур» за 2015 - 2017 роки впливає, що:

- у 2016 році підприємство отримало виручку, що на 204 тис.грн., більше, ніж у 2015 році, а темп зростання становив – 40,8 %; у 2017 році підприємство отримало виручку, що всього на 22,2 тис.грн., більше, ніж у 2016 році, а темп зростання становив – 3,0%;
- у аналізованому періоді підприємство мало значні витрати, за обсягом які становили у 2016 році – 697,3,0 тис.грн.. темп збільшення становив – 49.0%, а у 2017 році вони збільшилися до – 726,2 тис.грн., темп збільшення становить – 3,7% (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Динаміка і структура операційних витрат туристичного підприємства  
«Укрпрофтур», за 2015-2017 роки**

Показники, тис. грн.	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
	2015 тис. грн.	2016 тис. грн.	2017 тис. грн.	2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
Матеріальні витрати	56	65	77	9	12	16,1	18,5
Оплата праці	111	122	134	11	12	9,9	9,8
Відрахування на соціальні заходи	21	27	32	6	5	28,6	18,5
Відрахування на амортизацію	11	10	8	-1	-2	-9,1	-20,0
Інші операційні витрати	267,4	473,3	451,4	205,9	-21,9	77,0	-4,6
Разом	466,4	697,3	702,4	230,9	5,1	49,0	1,0

[звіт про фінансові результати]

Найбільшу частку у структурі витрат займають інші операційні витрати (приблизно 56,0%), значну частку займають також витрати на оплату праці – 23,0%.

Внаслідок вище сказаного, в якості фінансового результату від операційної діяльності підприємство «Укрпрофтур» отримало чистий прибуток за три роки, але незначний за обсягом: у 2015 р. – 26,9 тис. грн., 2016 році – 6,7 і 2017 році – 23,8 тис. грн.

Як видно із проведеного аналізу, в підприємстві «Укрпрофтур» здійснюється повільне зростання усіх основних фінансових показників, хоча за обсягами вони є незначними.

На основі розглянутих фінансових результатів розрахуємо показники рентабельності за період 2015-2017 років:

Рентабельність (прибутковість) виручки:

$$ЧР = П \times 100,0 / ЧД \quad (2.1.)$$

$$ЧР 2015 = 33,6 \times 100,0 / 416,6 = 8,1\%$$

$$\text{ЧР } 2016 = 6,7 \times 100,0 / 704,0 = 0,9\%$$

$$\Delta \text{ ЧР} = -7,2\%$$

$$\text{ЧР } 2017 = 23,8 \times 100,0 / 726,2 = 3,3\%$$

$$\Delta \text{ ЧР} = 2,4\%$$

Ефективність використання основних засобів підприємства характеризується показниками фондівдачі і фондомісткості.

Фондовіддача:

$$\text{Фв} = \text{ЧД} / \text{ОФср.} \quad (2.2)$$

$$\text{Фв } 2015 = 416,6 / 285,1 = 1,5$$

$$\text{Фв } 2016 = 704,0 / 263,1 = 2,7$$

$$\Delta \text{ Фв} = 1,2$$

$$\text{Фв } 2017 = 726,2 / 246,0 = 2,9$$

$$\Delta \text{ Фв} = 0,2$$

Фондомісткість:

$$\text{Фм} = 1 / \text{Фв} \quad (2.3)$$

$$\text{Фм } 2015 = 1 / 1,5 = 0,67$$

$$\text{Фм } 2016 = 1 / 2,7 = 0,37$$

$$\Delta \text{ Фм} = -0,30$$

$$\text{Фм } 2017 = 1 / 2,9 = 0,34$$

$$\Delta \text{ Фм} = -0,03$$

Фондоозброєність:

$$\text{Фоз.} = \text{Офср.} / \text{ССЧП} \quad (2.4)$$

$$\text{Фоз. } 2015 = 285,1 / 35 = 8,1$$

$$\text{Фоз. } 2016 = 263,1 / 35 = 7,4$$

$$\Delta \text{ Фоз.} = -0,7$$

$$\text{Фоз. } 2017 = 246,0 / 35 = 7,0$$

$$\Delta \text{ Фоз.} = -0,4$$

Отримані результати занесемо до таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

**Динаміка показників ефективності господарської діяльності туристичного підприємства «Укрпрофтур», за 2015-2017 роки**

Показники	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, (%)	
				2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн.	500,0	704,0	726,2	204,0	22,2	40,8	3,0
Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	285,1	263,1	246,0	-22,0	-17,1	-7,7	-6,5
Середньоспівкова чисельність працівників, чол.	9	9	9	-	-	-	-
Фондовіддача, тис.грн.	1,5	2,7	2,9	1,2	0,2	80,0	7,4
Фондомісткість, один.	0,67	0,37	0,34	-0,3	-0,03	-44,7	-8,1
Фондоозброєність, тис.грн.	31,6	29,2	27,3	-2,4	-1,9	-7,5	-6,5

[звіт про фінансові результати, баланс]

Головним чинником, що визначає фінансове становище підприємства є стан його оборотних коштів. Оборотними коштами називаються грошові ресурси, необхідні для створення виробничих запасів, авансування витрат для забезпечення безперервності процесу виробництва і реалізації продукції. Розрахуємо ці показники (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Динаміка оборотності оборотних активів туристичного підприємства «Укрпрофтур», м.Київ за 2015-2017 роки**

Показники	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Відхилення, +/-	
				2016/2015	2017/2016
Чистий дохід від реалізації послуг, тис.грн.	500,0	704,0	726,2	204,0	22,2
Кількість днів періоду, що аналізується	365	365	366	-	-
Середній залишок оборотних активів, тис.грн.	16,0	15,5	12,4	-0,5	-3,1
Тривалість одного обороту, днів, П.3 x 365 / п.1,	11,7	8	6	-3,7	-2
Коефіцієнт оборотності оборотних активів П.1 / п.3	31,3	45,4	58,5	12,1	13,1
Коефіцієнт завантаженості активів в обороті П.3 / п.1	0,03	0,02	0,02	-0,01	0

За даними таблиці 2.6 випливає, що оборотність оборотних активів прискорилась на 2 дні, із 8 до 6. Це збільшило коефіцієнт оборотності на 13,1 обороту з 45,4 до 58,5. Ці позитивні зміни відбулися за рахунок збільшення виручки на 22,2 тис.грн. і зменшення середнього залишку оборотних активів на 3,1 тис.грн.

Отже, потрібно зазначити, що динаміка обсягу наданих послуг туристичним підприємством «Укрпрофтур демонструє поступове зростання кількості туристів за останні 3 роки, що свідчить про збільшення об'ємів реалізації туристичних послуг оператором. За останні 3 роки незмінними країнами-лідерами за кількістю реалізованих підприємством турів залишаються Туреччина та Греція. Спостерігається тенденція до зниження рентабельності господарської діяльності, яка пояснюється поступовим зниженням частки прибутку в сукупному доході, тобто підприємство неефективно використовує стратегію середніх цін. Проте в цілому показники економічної діяльності підприємства є задовільними, прибутки туристичного підприємства зростають за рахунок збільшення об'ємів реалізації послуг.

### **2.3. Оцінка середовища функціонування та існуючої стратегії туристичного підприємства «Укрпрофтур»**

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

В той же час сучасний туристичний ринок є досить насиченим, і щоб підтримувати свою конкурентоздатність, підприємство «Укрпрофтур» здійснює діяльність спрямовану на створення нових туристичних продуктів, покращення вже існуючих та засобів їх просування й реалізації.

Більшість інноваційних впроваджень туристичного підприємства «Укрпрофтур» базуються на розробках та досвіді провідних туристичних

операторів України та світу. Це можна пояснити високою вартістю та трудоємністю нових досліджень в галузі туризму, тому їх можуть собі дозволити лише підприємства-гіганти туристичного бізнесу. Тож, як і більшість середніх та малих туристичних операторів України, підприємство «Укрпрофтур» при розробці інноваційних продуктів користується надбаннями великих операторів, таких як TPG, TUI, TEZ Tour, Феєрія мандрів та ін.

Інноваційна діяльність туристичного підприємства «Укрпрофтур» відбувається за декількома напрямками:

- 1) постійне вдосконалення існуючих туристичних продуктів, удосконалення надання туристичних, транспортних і готельних послуг;
- 2) створення нового туристичного продукту;
- 3) освоєння нових ринків збуту;
- 4) використання передових інформаційних та телекомунікаційних технологій.

Загалом розробка нового туристичного продукту туристичним підприємством «Укрпрофтур» може здійснюватися з метою:

- виходу на нові ринки;
- досягнення переваг над конкурентами;
- отримання високих доходів;
- посилення уваги споживачів до підприємства, ін.

Процес розробки нового туристичного продукту на підприємстві охоплює кілька етапів (рис. 2.3):

Для вдосконалення існуючих туристичних продуктів працівники підприємства «Укрпрофтур» здійснюють телефонне опитування своїх клієнтів після подорожі, щоб визначити чи задоволений турист якістю надання послуг, та вислухати пропозиції щодо покращення туристичного продукту. Також клієнтам пропонують заповнити невелику анкету моніторингу якості отриманих послуг, де проводиться оцінка як

туристичного продукту в цілому так і окремих складових, що входять до нього.



*Рис . 2.3. Процес розробки нового туристичного продукту на підприємстві «Укрпрофтур» [власне дослідження]*

Якщо декілька клієнтів залишають незадовільні відгуки щодо послуг закладів розміщення, транспортного чи екскурсійного обслуговування, працівники туристичного підприємства шукають нових партнерів та здійснюють заміну постачальників послуг.

Туристичне підприємство «Укрпрофтур» організовує для своїх працівників навчальні програми та виїзні семінари, де вони знайомляться з новими напрямками і технологіями в туристичній галузі, щоб використати їх в майбутньому при розробці турів. Також менеджери періодично їздять в рекламні тури, де самостійно проводять оцінку закладів розміщення, харчування, та екскурсійних послуг, роблять фото та відео зйомку.

Створення інноваційного продукту туристичним оператором «Укрпрофтур» відбувається двома шляхами:

- створення нестандартних турів на вже освоєних туристичних напрямках;

- освоєння нових туристичних напрямків.

З 2014 року туристичне підприємство «Укрпрофтур» почав займатись організацію індивідуальних подієвих турів з метою відвідання фестивалів, спортивних подій, концертів, карнавалів та виставок. Такий туристичний продукт формується повністю за вибором клієнта та включає в себе: переліт до місця призначення, проживання та квитки на відвідання зазначеної події. Також організовує індивідуальні корпоративні тури, ділові поїздки та поїздки з метою навчання за кордоном. Індивідуальні тури є значно дорожчими, проте в них враховуються всі побажання та вподобання клієнтів.

Асортимент туристичного підприємства розширився і турами з використанням альтернативних видів транспорту, тепер «Укрпрофтур» пропонує велосипедні тури, тури на мотоциклах та квадроциклах, тури на байдарках та каяках.

Оскільки стандартні тури до Туреччини та Єгипту багатьом клієнтам уже не цікаві, туристичний оператор почав пропонувати тури до Індонезії, Тайланду, Маврикії, Мадагаскару, В'єтнаму, Куби, Мексики та багатьох інших екзотичних регіонів.

Задля виходу на нові ринки та охоплення більшої аудиторії споживачів, туристичний оператор «Укрпрофтур» планує з наступного року почати реалізовувати свої тури через туристичні агентства інших міст України, зокрема міста: Житомир, Чернігів, Хмельницький, Кам'янець-Подільський, Полтава, Миргород.

Для пошуку нових клієнтів та реклами свого туристичного продукту «Укрпрофтур» регулярно приймає участь у виставках. Щорічно представники «Укрпрофтур» відвідують туристичну виставку UITT з метою пошуку нових партнерів. UITT – це традиційне щорічне місце зустрічі туристичних операторів, авіакомпаній, тур агентств, національних і



регіональних туристичних комітетів, страхових компаній, готельних та курортних комплексів.

Робочі місця менеджерів підприємства оснащені сучасними комп'ютерами зі швидкісним інтернетом та необхідним програмним забезпеченням для безперешкодної роботи працівників. Для швидкого пересилання копій документів біля робочих місць знаходяться факси.

«Укрпрофтур» має власний сайт, який щоденно оновлюється та через який клієнт отримує можливість не тільки передивитися цікаву для нього інформацію, але і одразу відправити замовлення на бронювання туристичного продукту. Розрахуватись за тур можна карткою через інтернет, що значно економить час клієнтів.

На сайті туристичного підприємства працює онлайн помічник, за допомогою якого менеджери надають поради щодо підбору туру та додаткову інформацію про них, відповідають на запитання відвідувачів сайту, а за бажанням клієнта оператор «Укрпрофтур» пропонує безкоштовні онлайн консультації з менеджерами через програму зв'язку Skype.

Для створення своїх продуктів туристичне підприємство використовує напрацьовану базу даних з найкращими курортами та готелями світу. Менеджери опирається також на туристичні путівники, каталоги, довідники, спеціалізовані журнали, газети, відео та фотоматеріали, фільми, туристичні передачі, соціопитування маркетологів, а також на власний досвід та спостереження, які отримали подорожуючи в рекламні тури від імені туристичного підприємства. Це значно допомагає менеджерам по туризму створити щось нове та унікальне на туристичному ринку і зайняти свою нішу. Завдяки високому рівню професіоналізму працівників туристичного підприємства «Укрпрофтур», клієнтська база постійно збільшується, оскільки кожен турист хоче відчувати під час подорожі щось нове та особливе, а саме це надає туристичне підприємство.

Задля зручності клієнтів туристичне підприємство запровадило можливість розраховуватись за тур в кредит, що є вигідним як для підприємства, так і для туристів, що не мають змоги розрахуватись за подорож одразу.

Для забезпечення ефективної реалізації свого туристичного продукту туристичне підприємство “Укрпрофтур” проводить комплекс заходів, які знаходять своє відображення у формуванні стратегії збуту. Розробка та реалізація збутової стратегії передбачає вирішення таких завдань, як вибір каналів збуту, вибір посередників та визначення форми роботи з ними. Туристичне підприємство використовує різноманітні системи збуту:

Туристичне підприємство «Укрпрофтур» організовує прямий продаж власного туристичного продукту в своєму офісі. Процес прямого продажу туристичного продукту включає: прийом клієнта і встановлення контакту з ним; визначення мотивації вибору турпродукту; пропозиція турів; оформлення правовідносин; розрахунок з клієнтом; інформаційне забезпечення клієнта.

Туристичною фірмою здебільшого використовується прямий канал збуту, який був розглянутий вище та дворівневий канал збуту, тобто включення у процес продажу посередників у вигляді туристичного агенства або агента.

Для збуту свого туристичного продукту підприємство широко використовує засоби масової інформації, де вона розміщує рекламу про туристичні маршрути, це насамперед газети; реклама на радіостанціях.

Розглянемо роботу менеджера по обслуговуванню корпоративних клієнтів. Менеджер займається пошуком і роботою з клієнтами. Клієнтам, які неодноразово користувались послугами, видаються спеціальні пластикові картки, які бувають 3 видів і на які заносяться прізвище клієнта і спеціальний номер. Такий вид послуг передбачає взаємовигідні дисконтні

програми, проведення спільних рекламних кампаній, роботу з консультантами “Укрпрофтур” безпосередньо в офісі клієнта.

При заключенні договору на обслуговування надається 5% знижка працівникам сторони, що заключили договір та членам їх сімей.

Корпоративне обслуговування в туристичному підприємстві “Укрпрофтур” - це: консультація по умовам оформлення і термінам надання документів; детальне освітлення пропонованих фірмою маршрутів, особливостей країн і готелів; організація і проведення семінарів, конференцій, конгресів в обраній країні; організація дитячого відпочинку за кордоном; проведення на фірмі клієнта презентацій нових туристичних напрямків і маршрутів; надання каталогів фірми, цінових пропозицій, оперативних матеріалів по новим пропозиціям і “палаючим” турам.

Підприємство «Укрпрофтур» використовує наступні заходи для залучення клієнтів: рекламні оголошення на спеціалізованих сайтах; інформація про підприємство знаходиться також на сайтах та рекламних проспектах туристичних фірм та пошукових порталів; особиста участь керівництва (звертання до солідних потенційних партнерів із запрошенням скористатися послугами туристичного підприємства); розробляються та друкуються рекламні матеріали: буклети, візитки, конверти, вітальні листівки, календарі, сувенірні карти тощо; підприємство бере участь у деяких виставках та презентаціях.

Окремого рекламного бюджету на зазначені заходи не планується. Але в останні роки обсяг коштів на рекламну діяльність постійно зростає. Тільки за 2015-2017 роки він склав відповідно 15,7; 22,7 та 23,8 тис.грн.

Для кращого розуміння позиції турпідприємства на ринку розробимо SWOT-аналіз, оцінимо ступінь впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, виходячи з можливостей, загроз, сильних та слабких сторін (табл. 2.12).



<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатня реклама в засобах масової інформації.</li> <li>2. Відсутність чіткої стратегії.</li> <li>3. Недостатньо сформований імідж.</li> <li>4. Відсутність диверсифікації.</li> <li>5. Вплив чинника сезонності на попит.</li> </ol>	<p>допомогою різних засобів сприятиме обізнаності споживачів про дане підприємство, формування чіткої стратегії дозволить спрямовувати роботу на ефективне досягнення поставлених цілей, розробка туристичних продуктів з урахуванням сезонності дозволить підприємству отримувати стабільний дохід протягом усього року, диверсифікація діяльності сприятиме унікальності підприємства на ринку туристичних послуг, що дозволить підвищити конкурентні позиції.</p>	<p>допоможе збереженню на підприємстві кваліфікованих працівників та, відповідно, підвищення ефективності діяльності, покращення іміджу шляхом надання послуг високої якості сприятиме напрацюванню постійної бази споживачів, підлаштування під зміни зовнішнього середовища сприятиме веденню ефективної діяльності та отримання стабільного прибутку в умовах невизначеності.</p>
---	--	--

Крім представленого аналізу доцільно виконати багатофакторну діагностику.

Така діагностика буде базуватись на переліку чинників, що мають значний вплив на стратегію даної організації (табл. 2.13).

Даний аналіз має назву PEST-аналіз (це конкретний інструмент стратегічного аналізу далекого зовнішнього середовища організації).

Потрібно відмітити, що не дивлячись на більш віддалений вплив чинників, загальні критерії впливу потрібно враховувати в планах розвитку підприємства.

Таблиця 2.13

**PEST-аналіз тенденцій, що мають істотне значення для удосконалення стратегії управління туристичним підприємством «Укрпрофтур»**

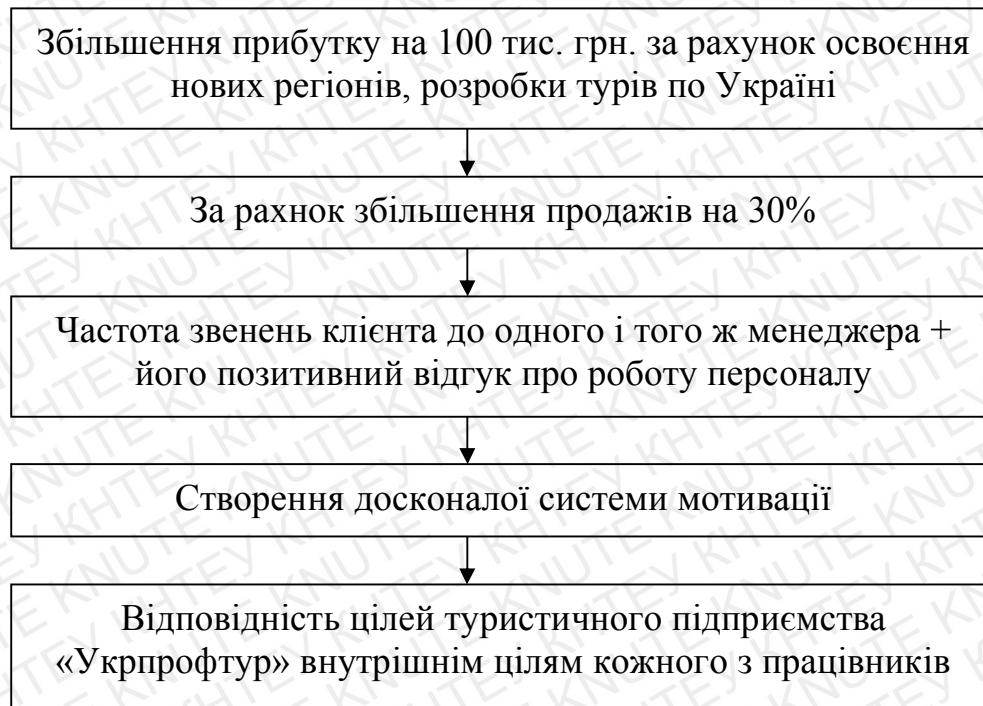
Політика	P	Економіка	E
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вибори президента</li> <li>2. Вибори до Верховної Ради</li> <li>3. Зміна законодавства</li> <li>4. Державне галузеве регулювання</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Загальна характеристика (підйом, спад)</li> <li>2. Рівень інфляції</li> <li>3. Динаміка курсу гривні</li> <li>4. Експортно-імпортна політика фірми</li> </ol>	
Соціум	S	Технологія	T
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зміни в базових цінностях</li> <li>2. Зміни в рівні і стилі життя</li> <li>3. Ставлення до роботи і відпочинку</li> <li>4. Демографічні зміни</li> <li>5. Зміна структури доходів</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Державна технологічна політика</li> <li>2. Значні тенденції в галузі НДДКР</li> <li>3. Нові патенти</li> <li>4. Нові турпродукти</li> <li>5. Технологічні зміни в країні</li> </ol>	

При такому стратегічному аналізі в даній туристичній організації як мінімум повинен бути повний перелік:

- факторів і тенденцій далекого зовнішнього середовища, що справляють значний вплив на бізнес організації;
- факторів, що містять потенційні загрози бізнесу організації;
- факторів, розвиток яких містить нові можливості для бізнесу організації.

Деякі з факторів можна взяти зі SWOT-аналізу. Таким чином, отримаємо чотири чинники, котрі впливають на планування, процес розробки стратегії та реалізації намічених завдань. Крім того, доцільно використовувати стратегічні цілі у відповідності до чинників.

Складання зазначених переліків, моніторинг відповідної інформації, системний аналіз усіх факторів і тенденцій, розроблення на основі аналізу проектів адекватних стратегічних рішень у конкретні позиції стратегії організації – усе це має міститися в управлінській системі професійної діяльності даної туристичної фірми та дозволяє запровадити алгоритм процесу формулювання цілей, що зображений на рис. 2.4.



*Рис. 2.4. Формулювання цілей за допомогою технології SMART-управління*

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

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

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

значну увагу та удосконалити саме мотиваційний механізм. Це дало б змогу підвищити продуктивність праці, що до речі теж суттєво знизилась за останній період (2017 р.). Тому, пропонуємо вжити наступні заходи по удосконаленню стимулювання праці:

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

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

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

## **Висновки до розділу 2**

1. За результатами проведеного аналізу визначено, що туристичне підприємство «Укрпрофтур» є дочірнім підприємством ПрАТ «Укрпрофтур»,



найбільшого туристичного об'єднання в Україні та має ліцензію на здійснення туроператорської діяльності.

2. Штат туристичного підприємства нараховує 9 працівників, організаційна структура підприємства є функціональною з двома рівнями управління, тобто всі працівники фірми підпорядковуються заступникові директора, який в свою чергу підпорядкований директору підприємства.

3. Аналізуючи фінансову документацію туристичного підприємства «Укрпрофтур», потрібно зазначити, що динаміка обсягу наданих послуг демонструє поступове зростання кількості туристів за останні 3 роки, що свідчить про збільшення об'ємів реалізації турпослуг оператором. За останні 3 роки незмінними країнами-лідерами за кількістю реалізованих підприємством турів залишаються Туреччина та Греція. Спостерігається тенденція до зниження рентабельності господарської діяльності, яка пояснюється зниженням частки прибутку в сукупному доході, тобто підприємство неефективно використовує стратегію середніх цін. Проте в цілому показники економічної діяльності підприємства є задовільними, прибутки туристичного підприємства зростають за рахунок збільшення об'ємів реалізації послуг.

4. Оператор займається реалізацією туристичного продукту як через мережу агентств, так і безпосередньо кінцевому споживачу. Для створення нового продукту він використовує напрацьовану базу даних з найкращими курортами та готелями світу. «Укрпрофтур» має декілька постійних надійних партнерів, з якими співпрацює протягом останніх 2-3 років.

5. Інноваційна діяльність туристичного підприємства «Укрпрофтур» є незначною. Більшою мірою вона стосується застосування передових інформаційних технологій та програмного забезпечення в повсякденній діяльності підприємства. Також «Укрпрофтур» користується інноваційними розробками та надбаннями великих українських та зарубіжних туристичних підприємств.

6. З 2014 року туристичне підприємство «Укрпрофтур» почало займатись організацію індивідуальних подієвих турів з метою відвідання фестивалів, спортивних подій, концертів, карнавалів та виставок. Також організовує індивідуальні корпоративні тури, ділові поїздки та поїздки з метою навчання за кордоном. Асортимент туристичного підприємства розширився турами з використанням альтернативних видів транспорту, тепер «Укрпрофтур» пропонує велосипедні тури, тури на мотоциклах та квадроциклах, тури на байдарках та каяках. Туристичний оператор почав пропонувати тури до Індонезії, Тайланду, Маврикії, Мадагаскару, В'єтнаму, Куби, Мексики та багатьох інших екзотичних регіонів, а також одним з основних напрямів роботи підприємства є розробка дайвінг турів. Але, як показали дослідження, дані тури є достатньо дорогими і не завжди відповідають потребам постійних клієнтів. Можна зробити висновок, що туристичному підприємству «Укрпрофтур» потрібно постійно розширювати портфель як власних, так і залучених туристичних послуг шляхом диверсифікації географії подорожей та орієнтуватись на нові напрями та види туризму, зокрема по Україні.

7. Провівши SWOT- та PEST-аналіз на туристичному підприємстві «Укрпрофтур», можемо зробити наступні висновки: загалом, ситуація на підприємстві є стабільною, підприємство є конкурентоспроможним та займає визначені позиції на ринку туристичних послуг. Сильними сторонами підприємства є: вміння вести конкурентну боротьбу, гнучка цінова політика, наявність фінансових ресурсів, що є важливим для ефективної діяльності.

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ

### ДП «ТУРИСТИЧНИЙ ОПЕРАТОР «УКРПРОФТУР», м. КИЇВ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Показники соціальної ефективності управління розглядаються в двох аспектах:

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

- рівень трудової дисципліни;
- рівень стабільності кадрів;
- рівень розвитку соціальної інфраструктури;

- рівень умов праці;
- зростання науково-технічного рівня управління;
- рівень інтеграції процесів управління;
- підвищення кваліфікації менеджерів;
- зростання обґрунтованості прийнятих рішень;
- формування організаційної культури;
- керованість системи;
- задоволеність працею;
- зростання соціальної відповідальності організації;
- екологічні наслідки.

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

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

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

Таблиця 3.1.

### Категорії і показники ефективності управління

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

Спрощено ефективність управління визначається рівнем задоволення потреб працівників організації, споживачів та рівнем отриманих результатів. За американським вченим Ч. Бернардом, рівень задоволення потреб кожного члена організації впливає на величину його внеску в досягнення цілей: якщо потреби не задовольняються, то працівники йдуть із системи як неефективної. Тому «лише поєднання організаційних потреб з потребами соціолюдської системи та їх задоволення формуватиме ефективну та дієву систему менеджменту».

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

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

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

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

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

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

4. Зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі, визначають необхідність стратегічного підходу до розвитку і функціонування організації. Ефективність визначається в загальному вигляді як

співвідношення результатів її діяльності до затрат, направлених на їх якісне досягнення.

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

- узгодження кадрового персоналу (готовність персоналу управляти організацією на основі чітко сформульованих вищих цілей і принципів керування);
- організаційного (дієздатність організації туристичної фірми, можливості її в рішення стратегічних і поточних задач);
- інформаційного (наявність ефективного інструментарію для збору, переробки і передачі необхідної інформації) і інших.

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

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

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

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

звітності, оцінок і т.д. Розмір у знаменнику визначають на основі бухгалтерського обліку, звітності, експертних оцінок і т.д.

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

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

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

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

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

Управління поточною ефективністю має справу не з власними цілями, а з показниками, що кількісно характеризують стан і "поводження" найбільш важливих для організації економічних об'єктів і дозволяючими в зв'язку з



цим планувати, контролювати і регулювати роботу численних підрозділів. Аналіз найбільш відомих серед них представлено в (таблиці 3.2. ).

Проаналізувавши дані показники, можна зробити висновок, що поки що підприємство “Укрпрофтур” працює економічно не зовсім ефективно, і в 2011 р. по зрівнянню з минулим роком показники хоч і збільшилися, але за рахунок підвищення ціни на послугу, що говорить про не досить стабільне та ефективне управління підприємством.

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

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

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

Таблиця 3.2.

### Співвідношення нормативних та фактичних показників ефективності діяльності турфірми “Укрпрофтур” за 2017 р.

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

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

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

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

де ЧД – чистий дохід,

K – чисельність працівників турфірми.

$$\text{2016 рік: } E = \frac{704,0 \text{ тис.грн.}}{9} = 78,2 \text{ тис.грн./люд.}$$

$$\text{2017 рік: } E = \frac{726,2 \text{ тис.грн.}}{9} = 80,7 \text{ тис.грн./люд.}$$

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

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

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

### **3.2. Розробка туристичним підприємством «Укрпрофтур» портфелю туристичних продуктів з метою популяризації туризму регіону України**

Дослідження показали в основному туристичні напрямки, що пропонує туристичне підприємство «Укрпрофтур», стосуються закордону. В сучасних умовах є необхідність диверсифікації географії подорожей та орієнтуватись на нові напрями та види туризму, зокрема споживачів цікавить Україна з її туристичними дестинаціями. Як бачимо, турів по Україні мало і пропозиція щодо їх розширення та освоєння є нагальною і актуальною.

Нині було прийнято рішення запропонувати туристичний продукт, який би спонукав туристів відвідувати Чернігівщину, а зокрема оцінити її історико-культурний потенціал.

Було розроблено три альтернативні туристичні маршрути, кожен з яких покликаний ознайомити потенційних туристів з історією Чернігівської області, її історико-культурною спадщиною, архітектурними пам'ятками та спорудами.

Як зазначалося раніше, найбільша кількість туристів їде зі столиці України до Чернігова, мета поїдки може бути різною, оскільки в Чернігові є багато архітектурних споруд, природних парків, музеїв, церкви, монастирі та багато інших атракцій. Саме тому було прийнято рішення, що початок маршруту буде сам в Києві.

Перший туристичний маршрут: Київ – Козелець – Чернігів – Київ.

Кількість днів: 2.

Програма туру. Розпочинається подорож в м. Києві, біля станції метро Чернігівська. На туристів чекає комфортабельний автобус. Виїзд з Києва об 09:00 год. Перший пункт на маршруті - місто Козелець. Раніше це місто було більш значним і поважним, ніж зараз, і мало назву більш солідну – Козлоград. З 1649 р. було воно центром козелецької сотні Переяславського полку (з 1654 р. – Київського), а невдовзі Богдан Хмельницький надав

Козельцю магдебурзьке право (1656). З 1708 р. до Козельця було переведене полкове управління Київського полку, і тут оселилися полковник та інша козацька старшина.

Місто залишалося адміністративним центром полку до 1781 р. З 1782 р. Козелець став повітовим містом. Історія, яку гід розповідає про місто: неподалік Козельця, у Лемешах, проживав козак Григорій Розум з дружиною Наталією та синами – Олексою та Кирилом, яким доля раптом подарувала незвичайне життя. У 1731 р. Олекса завдяки унікальному голосу потрапляє до Петербурга, де починає співати у палацовій церкві. Там його побачила донька Петра I царівна Єлизавета та закохалася у нього. У подальшому колишній свинопас отримав чини камергера, генерал–поручика, а з 1756 р. – генерал–фельдмаршала, був нагороджений орденом Андрія Первозванного й отримав великі маєтності у Росії та Україні. У 1744 р. відбулося таємне вінчання цариці Єлизавети та графа Олексія Розумовського. Кажуть, що вінчалися вони у невеликому дерев'яному палаціку у Козельці, який не зберігся до наших днів. Під час цієї поїздки Єлизавети в Україну козацька старшина за підтримки Розумовського переконала царицю відновити гетьманство й обрала гетьманом Кирила Розумовського, молодшого брата Олексія. Найпривабливішою пам'яткою міста є неймовірної краси собор Різдва. Вважається, що авторами проекту є видатні архітектори Андрій Квасов («головний архітектор Малоросії») та Іван Григорович-Барський, але дехто вважає, що автором проекту був Бартоломео Растреллі. Замовником була мати братів Наталія Розумиха. Виконаний у стилі бароко, його фасади прикрашені рясною ліпниною у вигляді рослинних орнаментів, так характерних для українського бароко. До храму прибудовані три так звані паперті круглої форми, які додають йому ще більшого об'єму і пишності. Усередині храм вражає не менше. Тут є неймовірної краси унікальний величний іконостас XVIII ст., майстерно вирізаний з липи і прикрашений позолотою. Існує версія, що він був виконаний у Італії для собору Смольного монастиря у Петербурзі, але за активного сприяння братів Розумовських

перевезений до Козельця. Не віриться, що таке можна вирізати з дерева! Розписи іконостасу виконані художником Григорієм Стеценком. Стіни також прикрашені ліпниною.

А у нижній частині храму розташована так звана «тепла» церква, де зберігається гробниця графині Наталії Розумовської.

Далі туристам пропонується відвідати діючу Миколаївську церкву (1781-1784) та Вознесенську церкву (1866-1874), у якій розташований музей ткацтва.

Далі туристи сідають в автобус та вирушають на зустріч наступній пам'ятці історії – садиба «Покорщина». Садиба занедбана і на перший погляд може здатися, що не варта уваги, але це не так, оскільки має також давню історію пов'язану з сім'єю Розумовських, а згодом – родини Дараганів. Юхим Дараган був козелецьким полковником, а його дружиною була Віра Розумовська – сестра Олексія та Кирила. Наталія Розумовська, яка придбала садибу у 1744 р. спеціально до приїзду імператриці до Козельця, подарувала потім її своїй доньці як посаг. Потім, коли рід Дараганів згас, садибою володіла інша славетна українська родина – Галаганів. Головна будівля садиби – невеликий панський будинок, поруч стоїть невелика кам'яна будівля – полкова скарбниця, де зберігалася казна. Від минулої розкоші майже нічого не залишилося, тому зупинки не передбачається, туристи мають змогу побачити садибу з вікон автобуса, в той час як гід розповість історію садиби.

12:00 – приїзд до Чернігова. Розпочнеться екскурсія по Чернігову саме з Дитинця, або як його ще називають Вал. Тут розташовані найвизначніші пам'ятки княжої доби: діючий Спасо-Преображенський (30-ті роки XI ст.) та «музейний» Борисоглібський (1120-1123 рр.) собори. Також на дитинці можна побачити й видатні пам'ятки більш пізніх періодів: витончені будинки полкової канцелярії (1690-ті) та колегіуму (кін. XVI-1702), споруди XIX століття, де містяться історичний та художній музеї.

Далі можна побачити дві церкви: Катерининська, побудована у 1715 році (надзвичайно пишна, велична споруда у стилі українського бароко) та П'ятницька кін. XII-поч. XIII ст..

До речі, з валів туристи мають змогу побачити дзвіницю Єлецького монастиря. Єлецький монастир – цей комплекс розташований у тихій частині міста, але ж це ніяк не зменшує цінність монастиря, адже головний його собор – Успенський – був зведений аж у XII ст. Поруч із Єлецьким монастирем розташований курган «Чорна могила», де за легендою похований засновник міста – князь Чорний.

13:00 – 14:00 – обід, вільний час туристів. Потім продовження екскурсії.

Бути в Чернігові і не відвідати Болдині гори – просто неможливо. Тут розташовані давньоруські могильники-кургани, також давньоруська Іллінська церква (XII ст.), і надзвичайно цікаві Антонієві печери, засновані у 1069 році як печерний монастир Антонієм Печерським, засновником Києво-Печерської лаври. Також там знаходиться могила видатного письменника Михайла Коцюбинського.

Вище згадана Іллінська церква з Антонієвими печерами є часткою Троїцько-Іллінського монастиря, головні і найпомітніші споруди якого розташовані трошки вище від печер. Завдяки витонченій дзвіниці (1775 рр.) монастир видно здалеку. Туристи матимуть змогу піднятися на дзвіницю і побачити звідти усе місто, але найгарніший краєвид все ж таки відкриється на найбільшу споруду монастиря – Троїцький собор (1679-1695).

Крім таких величних і, безперечно, видатних пам'яток туристи ознайомляться з не менш відомими та привабливими спорудами:

— Казанська церква на вул. Коцюбинського (1832), церква Михайла і Федора у псевдовізантійському стилі (1806), Воскресенська церква (2 пол. XVIII ст.);

— Дерев'яні житлові будиночки у середмісті. Прості, але саме завдяки ним Чернігів і набуває неповторного затишку;

— Муровані будинки у неоготичному стилі, зокрема, садиба Глібова, будинок Тарновського.

17:00 – закінчення екскурсії. Туристи залишають на ніч в місті, парк – готель «Чернігів». Вільний час. Вечеря.

На наступний день з 09:00 – 10:00 у туристів сніданок. Потім всі збираються в холі готелю і отримують квест-завдання, яке мають виконати протягом 5 годин. Умови квесту наступні: туристи отримують фото на яких зображені споруди, що мали такий вигляд раніше, та їх назва, туристи повинні маючи фото знайти де саме розташовуються ці об'єкти та зробити з ними фото. Виконувати завдання туристи можуть як в групах так і індивідуально.

15:00 – збір туристів на Валу, обговорення квесту та в 16:00 від'їзд до Києва.

18:00 – приїзд до Києва, метро Чернігівська, отримання подарунків.

Наступний туристичний маршрут: Чернігів – Ніжин – Качанівка – Сокиринці – Прилуки – Чернігів.

Кількість днів: 2.

Програма туру. Зустріч туристів об 09:00 в центральному парку культури і відпочинку (адреса: м. Чернігів, вул. Шевченка 59). Відправлення з Чернігова на комфортабельному автобусі.

Перша зупинка об 10:30 у місті Ніжині, де, мабуть, збереглася найбільша в Україні кількість старовинних церков на душу населення. Цінність цих храмів надзвичайна, адже вони в більшості ілюструють найцікавішу сторінку українського храмобудування – добу українського бароко. Екскурсія для туристів розпочнеться з найдавнішої та найпомітнішої споруди міста – Миколаївського собору. Це найстаріший храм у формах раннього козацького бароко на Чернігівщині, і один з найстаріших в Україні (здається, тільки церква в Сулімівці Київської області старша). Збудований

він був ще у 1650-х рр. Це зразковий екземпляр для побудови хрещатих козацьких храмів у другій пол. XVII – на поч. XVIII століть. Собор був зведений за підтримки ніжинських полковників Івана та Василя Золотаренків. Можна зустріти інформацію, що в соборі Хмельницький вінчався з сестрою Золотаренків Ганною. Але це не так: це вінчання відбувалося в Корсуні. У Миколаївському ж соборі у 1663 р. склав присягу гетьман Іван Брюховецький, обраний на чорній раді в Ніжині.

Далі ще одна визначна церква Ніжина – Благовіщенський собор (1702-1716), що знаходиться неподалік Миколаївського. Засновником його був митрополит Стефан Яворський, майбутній президент Святішого Синоду РПЦ.

Продовжить свою розповідь гід про греків, які, як не дивно, мешкали у Ніжині. Вони з'явилися в Ніжині ще за часів Богдана Хмельницького, тоді Греція вже два століття перебувала під владою Османської імперії, і греки шукали притулку в багатьох країнах світу. Розквіт грецької громади Ніжина прийшовся на XVIII ст. Кількість греків у місті доходила до 7%. Не так вже і багато, але вони були дуже потужними, мали власне самоврядування та успішно займалися торгівлею, обсяги якої були більшими, ніж у всіх разом взятих навколишніх українських купців. Наприкінці XVIII ст., коли Ніжин та інші українські міста стали занепадати внаслідок ліквідації місцевого самоврядування та перетворюватися на глуху провінцію, греки стали залишати його. Хоча і зараз у Ніжині є декілька людей, які ідентифікують себе як греків – нащадків тих, що жили тут колись. Грецька церква Всіх Святих була збудована на поч. XIX ст., коли бароко вже відійшло, і на зміну йому прийшов класицизм. Поруч з нею стоїть Михайлівська церква (1719-1729), яка хоча і має ледь помітні риси бароко, але все ж таки більше нагадує якісь зовсім давні церкви перших християн без жодного стилю. Поруч із двома грецькими розташовується Троїцька церква (1727-1733), перебудована в XIX ст. у стилі класицизм. Ці три церкви складають єдиний історико-архітектурний комплекс, який є унікальним для України. Територіальна



близькість трьох церков надає неповторності цьому куточку Ніжина. Ще один грецький храм – церква Костянтина і Олени (1819-1820). За церквою знаходяться старовинні поховання греків. Перебуваючи в центрі міста туристи побачать ще одну споруду часів мешкання там греків - будинок грецького магістрату, збудований у 1785 р. Колись тут було самоуправління грецької громади, старовинну аптеку (1777), яка відкрита греком лікарем Михайлом Лігдою.

Завершуючи з грецькою архітектурою туристи повертаються до ознайомлення з самим містом. Цікавим місцем є Графський парк, в якому розташована будівля ніжинського університету. Первісно це була гімназія вищих наук, заснована на початку XIX ст. братом канцлера російської імперії Олександра Безбородька Іллею. В університеті, який протягом свого довгого існування трансформувався в різні навчальні заклади, навчалися видатні люди. Наприклад, у 1821-1828 рр. тут вчився Гоголь. Відомий український поет XIX століття Віктор Забіла сидів з Гоголем за однією партою. Також тут вчилися два українські поети-байкарі: Леонід Глібов та Євген Гребінка. Останній, до речі, крім байок, написав вірш «Очи черные», який був покладений на музику німця Флоріана Германа. Продовжується оглядова екскурсія і знайомство і іншими церквами міста: Воздвиженська, Спасо-Преображенська, Покровська, Вознесенська, церква Іоана Богослова, Благовіщенський монастир. Загалом маленьке місто Ніжин має 14 церков, туристи матимуть змогу оглянути ці церкви, а потім продовжать свій маршрут.

Прибувши до Качанівки об 13:00 туристи відвідають територію національного історико-культурного заповідника у Ічнянському районі. Назва «Качанівка» пішла від прізвища півного царського двору Федора Каченовського, який володів маєтком з XVIII ст. Майорський став у садибі названий на честь брата Федора Каченовського, секунд-майора Михайла Каченовського. Далі гід розповідає історію маєтку та перераховує всіх відомих осіб, які відвідували маєток. У 1770 р. Катерина II викупила маєток і

подарувала його російському полководцю, фельдмаршалу, президенту Малоросійської колегії графу П.О. Рум'янцеву-Задунайському (1725-1796). У 1824 р. власником Качанівки стає титулярний радник, потім камер-юнкер при імператорському дворі Григорій Степанович Тарновський (син Параски Почеки від першого шлюбу). Тарновські володіли Качанівкою більше 70 років і це був період розквіту маєтку. У 40-х рр. у Качанівці бував Тарас Шевченко, який був закоханий у Надію Василівну Тарновську (племінницю Григорія Степановича). Влітку 1838 р. в Качанівці працював над оперою «Руслан і Людмила» Михайло Глінка. До речі, онука Григорія Тарновського Софія була дружиною внучатого племінника Глінки Григорія. У 1835-36 рр. у Качанівці вперше бував Гоголь, який вчився у Ніжинському ліцеї разом із племінником Григорія Степановича Василем Васильовичем Тарновським. У 1866 р. власником Качанівки стає дуже колоритна і цікава особистість Василь Васильович Тарновський-молодший, син В.В. Тарновського-старшого. Усі свої кошти Василь Васильович витрачав на колекціонування та меценатство. Тут були шабля Богдана Хмельницького, особисті речі Івана Мазепи, Семена Палія, Павла Полуботка, Кирила Розумовського, козацькі клейноди, гетьманські універсали, портрети багатьох відомих діячів козацького руху. Усі ці витрати розорили Тарновського, і він змушений був у 1898 р. продати маєток і Парафіївську економію мільйонеру-цукрозаводчику, також меценату, Павлу Харитоненку. Харитоненки були власниками Качанівки 20 років. У 1981 р. тут було створено історико-культурний заповідник.

Туристи мають вільний час та обід з 13:00 – 14:00 год. А потім об 14:30 вирушають до наступного туристичного пункту – Сокиринці. Гід розповідає історію села та зокрема паркового ансамблю. Село стало відомим коли у 1717 році власником території став козацький полковник Гнат Галаган. Він отримав цей подарунок від Петра І. Протягом довгого часу Сокиринці були не просто красивим маєтком, але й осередком культурного життя. У 1819 р. тут народився Григорій Павлович Галаган, який був великим патріотом України,

відомим українофілом. Він зібрав велику бібліотеку української літератури, був знайомий з Шевченком, видавав етнографічні збірки, протестував проти Емського указу 1876 р., що забороняв видання і розповсюдження літератури українською мовою. У Сокиринцях працював кріпацький театр, бували Тарас Шевченко, Микола Лисенко, художник Лев Жемчужников. А ще у Сокиринцях мешкав і легендарний український кобзар Остап Вересай, під музей якого відведено дві кімнати у палаці.

16:20 – туристи сідають на свої місця в автобусі та вирушають до міста Прилуки. 17:30 – приїзд до міста, заселення в готель «Олександрія», вільний час та вечеря.

Наступного дня з 09:00 – 10:00 – у туристів сніданок, вільний час та збір у холі готелю. Всі вирушають на автобусну оглядову екскурсію по місту Прилуки, знайомляться з історико-культурною спадщиною міста, пам'ятками архітектури. Гід розповідає історію міста: перша згадка у 1085 році Володимиром Мономахом (у місті встановлено пам'ятник великому київському князеві) у «Повчанні» як місто-фортеця, яке захищало кордони Київської Русі. У 1092 році місто було зруйноване половцями, але було відроджене і проіснувало до 1239 року, коли було зруйноване Батием. У місті збереглося вісім старовинних церков, найбільш цікавими з яких є Миколаївська церква-дзвіниця та Спасо-Преображенська церква (обидві – 1718 р.), церква Різдва Пресвятої Богородиці (1817) тощо. А найстарішою спорудою міста є полкова скарбниця, зведена прилуцьким полковником Гнатом Галаганом у 1714 році. Тут зберігалася зброя, клейноди та скарби.

12:00 - після оглядової екскурсії туристи отримують квест – завдання. Умови завдання: туристи отримують фото на яких зображені споруди, що мали такий вигляд раніше, та їх назва, туристи повинні маючи фото знайти де саме розташовуються ці об'єкти та зробити з ними фото. Виконувати завдання туристи можуть як в групах так і індивідуально. Час виконання: до 15:00. Потім зустріч туристів в центрі міста, обговорення квесту та в 16:00 виїзд до Чернігова.

18:00 – приїзд в Чернігів, отримання подарунків.

Ще одним альтернативним туристичним маршрутом для подорожі Чернігівською областю є: Чернігів – Короп – Вишеньки – Мезинський національний парк – Деснянське – Мезин – Новгород – Сіверський – Чернігів.

Кількість днів: 2.

Програма туру. Розпочинається подорож о 09:00, збір туристів біля автобуса в центрі міста - в центральному парку культури і відпочинку (адреса: м. Чернігів, вул. Шевченка 59). Перша зупинка буде через дві години поїздки в смт. Короп. Невелике містечко Короп засноване в другій половині 16 ст. У 50 роках XVII століття в Коропі утворилася козацька сотня, яка входила в Ніжинський полк. В часи гетьмана Самойловича місто укріпили високими валами і перетворили в металургійний центр. Метал в Коропі виплавляли з болотних руд, які видобули в болотистій помпі Десни (річка протікає в 2 км). В кінці XVII століття в місті розмістили "військову арматуру" - одна з основних козацьких артилерійських частин. Головною пам'яткою історії є Іллінська церква, побудована наприкінці XVII ст. Навпроти Іллінської розташована Вознесенська церква, її побудували в 1764 році на замовлення все того ж отамана Юркевича. У XIX столітті в Коропі збудували ще дві церкви, що збереглися до нашого часу. На центральній площі розташована Феодосіївська церква. Її побудували в 1881 році в типовому епархіальному цегляному стилі, з одним куполом і прибудованою дзвіницею. А поруч з міською радою стоїть Успенська церква. Цей храм звели в 1894 році на кошти городян міста братів Євдокима і Макара Стовпових, згідно із заповітом батька Антипа Стовпова. Далі гід розповідь про музей-садибу винахідника ракетного літального апарату, народодовольця, який брав участь у вдалому замаху на імператора Олександра II - Миколи Кибальчича. Музей розташовується у реконструйованому будинку, де проживав Кибальчич. У селищі є площа Кибальчича, провулок та вулиця — у центрі, а також пам'ятник.

12:20 – туристи переїзять до наступного пункту на маршруті це село Вишеньки. Серед лісів і придеснянських лук у мальовничих с. Вишеньки і Черешеньки, що були власністю полководця, фельдмаршала і президента Малоросійської колегії графа Румянцева-Задунайського, туристи побачать Успенську церкву (1787 р.) зі збереженою автентичною ліпниною та палац фельдмаршала Румянцева-Задунайського XVIII ст., збудовані з нагоди приїзду імператриці Катерини II. Вже 225 років у церкві Успіння Пречистої Богородиці, що має статус пам'ятки архітектури національного значення, проходять богослужіння. Церква – однопрестольна, мурована, споруджена у формах класицизму з елементами барокко. Вишенський палац мав форму складної композиції у вигляді літери «Є». Збереглась лише половина палацу. Архітектура цієї будівлі є типовим прикладом романтичного стилю.

Оскільки селище має невелику територію, туристи швидко продовжать свою подорож до Мезинського національного парку. Парк створено з метою збереження, відтворення і раціонального використання типових та унікальних природних комплексів Полісся.

13:30 – 14:30 - в оточенні прекрасної флори та фауни парку туристи зможуть відпочити та пообідати. На території парку розташовані близько 50 пам'яток археології. Серед них всесвітньовідома Мезинська палеолітична стоянка, вік якої нараховує майже 20 тисяч років. Саме тут гід розпочне розповідь про історико-культурну значимість села Мезин та археологічні знахідки, далі недовгий переїзд до самого села Мезин. Село розташовано на березі Десни, на його території у 1908 році було виявлено поселення кроманьйонців доби пізнього палеоліту — родового колективу періоду матриархату. Тут знайдено залишки жител, що будувалися з кісток мамонтів. Надзвичайну цінність мають знахідки творів найдавнішого мистецтва — орнаментовані статуетки з бивня мамонта, фігурки тварин, меандрові браслети, цілий набір музичних інструментів з кісток тварин, розфарбованих червоною вохрою. Нині на місці стоянки діє археологічний музей, туристам

буде запропоновано його відвідати. Ознайомившись з Мезином туристи вирушать до наступного міста - це Новгород – Сіверський. Приїзд до міста в 16:00. Гід розповідає історію міста: Новгород-Сіверський – місто легендарного князя Ігоря Святославовича, якому присвячений найвідоміший твір давньоруської літератури. Саме звідси Ігор зі своєю військовою дружиною у квітні 1185 року виступив у похід, який так безславно для нього закінчився. Отже, оглянемо це прекрасне місто. На жаль, уцілілих пам'яток періоду Київської Русі у Новгороді не збереглося, але не менш цінною та цікавою пам'яткою міста є Спасо-Преображенський монастир, який був заснований ще у княжі часи – у XI ст. Саме тут отримували благословення князі Сіверської землі, саме тут знаходився древній Спаський собор, з якого і вийшов у похід Ігор. Але справжній розквіт монастиря почався аж у XVII ст. З тих пір і збереглися основні будівлі монастиря. В першу чергу туристи оглянуть мури, які вражають своєю величністю і урочистістю. Ця пам'ятка є унікальним зразком фортифікаційного будівництва XVII-XVIII ст. Стіни мають загальну довжину 800 метрів, по кутах розташовані міцні вежі. Справжньою прикрасою мурів є круглі прибрамні вежі, які разом із надбрамною дзвіницею надають незабутнього святкового вигляду усій споруді. Всі бажаючі можуть прогулятися галереями мурів і зайти у вежі, з яких відкриваються приголомшливі краєвиди Десни. А поруч із південним муром, на березі Десни, стоїть пам'ятник дружині Ігоря Ярославні.

Спасо-Преображенський собор був побудований наприкінці XVIII ст. у стилі класицизм за проектом відомого архітектора Джакомо Кваренгі. Слід сказати, що собор дещо вибивається з ряду інших споруд, які зведені раніше і належать скоріше до стилю українського бароко. А собор стоїть на фундаменті давньоруського мурованого храму, який був зруйнований. Його збережені підмурки можна побачити у притворі нового храму. Є на території монастиря ще декілька цікавих споруд: палатний корпус з Петропавлівською церквою (XVI-XVII ст.), покої настоятеля з Іллінською церквою (XVI-XVIII

ст.), корпус на льохах (XVII ст., від нього підземні ходи ведуть до Десни), келії (XVII ст.), бурса (1657-1667), залишки княжого терема (XII-XIII ст.).

На центральній площі міста збереглися будівлі торгових рядів XIX ст. Поруч зберігся величний Успенський собор (1761), у досить непоганому стані. Цікавою пам'яткою центру є водонапірна вежа з портретами Леніна і Сталіна на фасаді. Миколаївська церква (1720), належить до найкращих зразків сіверської дерев'яної архітектури. Вона надзвичайно мальовничо вписана у ландшафт, має затишне подвір'я.

Тріумфальна арка була споруджена на кошти дворян та купецтва до приїзду імператриці Катерини II у Новгород-Сіверський як центру намісництва і тому була прикрашена гербами 10 повітів, що входили тоді до його складу. З тих же часів (кінець XVIII ст.) збереглися в центрі міста і Торгові ряди, збудовані на замовлення місцевих купців. Вони і зараз виконують своє призначення. Життя більшості видатних жителів Новгорода-Сіверського пов'язані з будинком колишньої чоловічої гімназії. Її було створено у 1804 році на базі народного училища, відкритого ще у 1789 році. Тривалий час ця гімназія була центром освіти всієї Чернігівської губернії. Гід перерахує відомих випускників цього закладу – учений, історик і природознавець, перший ректор Київського університету Михайло Максимович (1804-1873), український письменник Пантелеймон Куліш (1819-1897), педагог Костянтин Ушинський (1824-1871), археолог, професор Дмитро Самоквасов (1843-1911), революціонер-народник і винахідник Микола Кибальчич (1853-1881). В будинку колишньої гімназії, збудованому у 40-х роках XIX століття, і зараз міститься навчальний заклад – гімназія для обдарованих дітей.

18:00 – вільний час туристів, заселення в готель «Слов'янськ» та вечеря.

Наступного дня: сніданок з 09:00 – 10:00, вільний час туристів. Збір в холі готелю та обговорення квест-завдання. Умови завдання: туристи отримують

фото на яких зображені споруди, що мали такий вигляд раніше, та їх назва, туристи повинні маючи фото знайти де саме розташовуються ці об'єкти та зробити з ними фото. Виконувати завдання туристи можуть як в групах так і індивідуально. Час виконання квесту: 4 години. Потім збір туристів в центрі міста, обговорення квесту і в 15:00 – виїзд туристів на автобусі до Чернігова. 18:00 – приїзд туристів в Чернігів, отримання подарунків.

Таким чином, автором дослідження було представлено три туристичні маршрути, які можуть бути представлені для потенційних туристів. Кожен маршрут побудований так аби розкрити історико-культурний потенціал Чернігівської області. Головне завдання гіда-екскурсовода донести до туристів історію міст Чернігівщини, як великих (таких як Чернігів, Козелець, Новгород-Сіверський, Ніжин, Прилуки) так і маленьких селищ (таких як Качанівка, Сокиринці, Мезин, Вишеньки, Короп, Деснянське).

Квест-завдання, яке отримують туристи під час туру – це особливість даних маршрутів, що покликана дати можливість туристам не тільки за допомогою гіда ознайомитися з містом, а й самостійно пізнати туристичні об'єкти.

### **3.3. Оцінка ефективності заходів туристичного підприємства «Укрпрофтур» по розробці портфелю туристичних продуктів, покликаних розкривати туристичний потенціал регіону**

Перш за все необхідно дати більш детальну характеристику запропонованим туристичним маршрутам. На думку автора дослідження, стримуючим фактором розвитку туризму Чернігівської області є одноденні тури в місто Чернігів. Більшість туристів відвідують регіон протягом дня, вважаючи, що можна побачити всі туристичні об'єкти і немає потреби



затримуватися на більш довгий період часу. Тому було прийнято розробити дводенні тури і довести, що не тільки місто Чернігів має тур об'єкти, а й в інших містах області є історико-культурні пам'ятки, які варті уваги туристів.

Маршрут №1 Київ – Козелець – Чернігів – Київ.

Кількість днів: 2.

Транспорт: комбіновано – автобус Mercedes Beluga (25 місць+1) + пішохідні екскурсії. Оснащення автобуса:

- клімат-контроль, склопакети (подвійне скло на вікнах);
- 2 телевізора / DVD, мікрофон, кухня, кавоварка, туалет;
- розсувні сидіння, підсвітка, підставка для ніг;
- новий салон, індивідуальні відкидні столики;
- великі багажні відділення.

Вартість туру - 880 грн. з особи. Включено в вартість:

- проживання в готелі 3\*
- харчування (сніданки);
- трансфер по маршруту;
- екскурсійне супроводження по маршруту;
- страхування;

Додатково оплачується: особисті витрати; факультативне відвідування музеїв у вільне час.

Таблиця 3.3

### Розрахунок витрат на організацію туру

Стаття витрат	Ціна	Загальна вартість, грн
Проживання Парк – готель «Чернігів»	450 грн./доба	11250
Транспортні витрати	17 грн./км	6000
Послуги гіда - екскурсорода	100 грн.	1000
Загальна вартість туру для 25 осіб		18250

Джерело: розраховано автором дипломного дослідження.

В таблиці 3.3 зображені основні статті витрат на організацію дводенного туру. Калькуляція витрат говорить про те, що загалом собівартість туру складе 18250 грн. з розрахунку для 25 осіб.

Далі було проведено аналіз реалізації туристичного продукту, результати представлені на таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

### Аналіз обсягів реалізації туристичного продукту згідно маршруту

#### Київ – Козелець – Чернігів – Київ

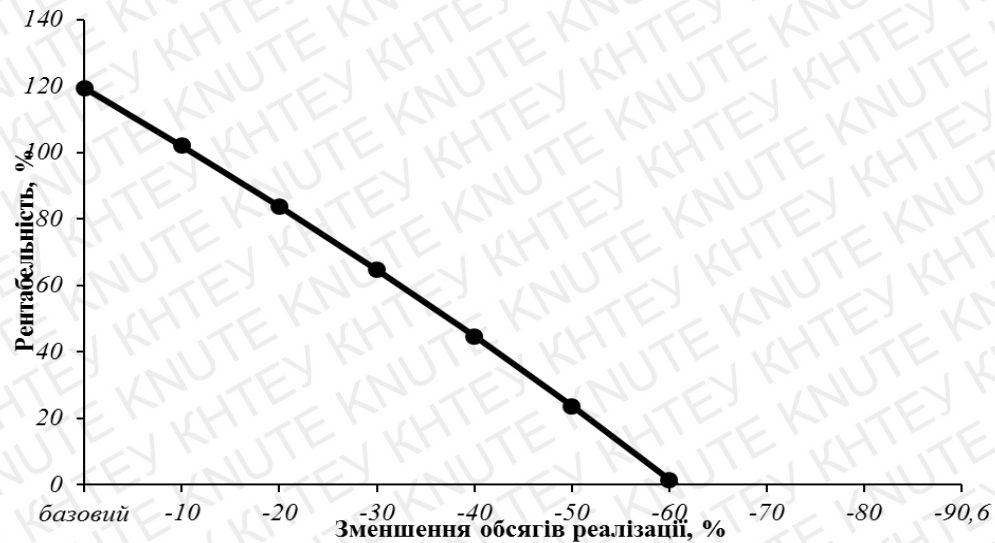
Зменшення обсягу реалізації, %	Рентабельність, %	Обсяг реалізації, тис.грн.	Постійні витрати, тис. грн.	Змінні витрати, тис. грн.	Повна собівартість, тис. грн.	Прибуток, тис. грн.
базовий	119,4	34,0	12,0	3,5	15,5	18,5
-10	102,0	30,6	12,0	3,2	15,2	15,5
-20	83,8	27,2	12,0	2,8	14,8	12,4
-30	64,7	23,8	12,0	2,5	14,5	9,4

Продовження табл. 3.4

Зменшення обсягу реалізації, %	Рентабельність, %	Обсяг реалізації, тис.грн.	Постійні витрати, тис. грн.	Змінні витрати, тис. грн.	Повна собівартість, тис. грн.	Прибуток, тис. грн.
-40	44,7	20,4	12,0	2,1	14,1	6,3
-50	23,6	17,0	12,0	1,8	13,8	3,3
-60	1,5	13,6	12,0	1,4	13,4	0,2
-70	-21,8	10,2	12,0	1,1	13,1	-2,9
-80	-46,5	6,8	12,0	0,7	12,7	-5,9
-90,6	-74,1	3,2	12,0	0,3	12,3	-9

Джерело: розраховано автором дипломного дослідження. Чутливість до зменшення обсягів реалізації =  $1-30\ 000 / (100\ 000-50\ 000)=60,7\%$ .

Результат проведеного аналізу представлений на рисунку 3.1.



*Рис. 3.1. Графічне зображення аналізу обсягів реалізації туристичного продукту згідно маршруту Київ – Козелець – Чернігів – Київ*

За допомогою таблиці 3.4 є можливість виявити чутливість попиту в залежності від цінової політики туристичного продукту.

Автором даної роботи було розраховано обсяги реалізації, враховуючи постійні та змінні витрати розраховано прибуток. Згідно таблиці варто відмітити, якщо обсяги реалізації будуть менше 13600 грн., то реалізація туристичного продукту не принесе прибутку, а навпаки – сума збитку складе 200 грн.

Таблиця 3.6

**Аналіз зміни ціни реалізації туристичного продукту згідно маршруту Київ – Козелець – Чернігів – Київ**

Зменшення ціни реалізації, %	Рентабельність, %	Обсяг реалізації, тис.грн.	Постійні витрати, тис. грн.	Змінні витрати, тис. грн.	Повна собівартість, тис. грн.	Прибуток, тис. грн.
базовий	119,4	34,0	12,0	3,5	15,5	18,5
-10	97,4	30,6	12,0	3,5	15,5	15,1
-20	75,5	27,2	12,0	3,5	15,5	11,7
-30	53,5	23,8	12,0	3,5	15,5	8,3
-40	31,6	20,4	12,0	3,5	15,5	4,9
-50	9,7	17,0	12,0	3,5	15,5	1,5
-60	-12,3	13,6	12,0	3,5	15,5	-1,9
-71,9	-38,4	9,6	12,0	3,5	15,5	-6

Джерело: розраховано автором дипломного дослідження. Чутливість до зменшення ціни реалізації = Чутливість до зменшення ціни реалізації =  $20\ 000 / 100\ 000 = 54,4\%$ .

В таблиці 3.6 видно, що мінімальний прибуток у розмірі 1500 грн. буде у випадку реалізації туристичних послуг на суму 17000 грн. якщо ж продати туристичний продукт за зниженою ціною на 60%, то сума грошових коштів складе 13 600, але при цьому в результаті буде збиток 1 900 грн.

В таблиці відбуваються зміни в обсязі реалізації туристичного продукту, змінюється відсоток рентабельності, але постійні та змінні витрати не зазнають змін. Результат проведеного аналізу представлений на рисунку 3.2.

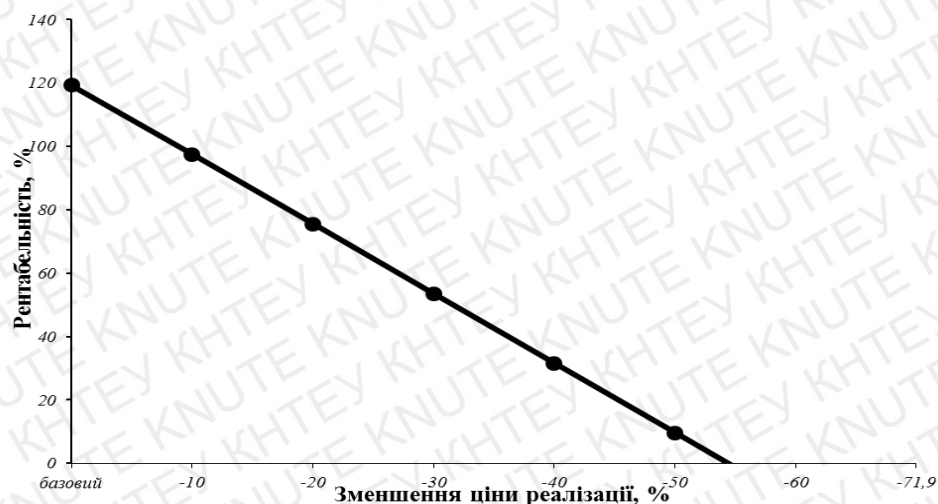


Рис. 3.2. Графічне зображення аналізу залежності ціни туристичного продукту згідно маршруту Київ – Козелець – Чернігів – Київ

За допомогою характеристик цінової еластичності попиту виміряється кількісна, а іноді і якісна, реакція покупців на зміну ціни (вартісна чутливість). Для визначення міри чутливості попиту на товари до змін у ціні використовується поняття чутливості попиту від ціни.

Маршрут №2 Чернігів – Ніжин – Качанівка – Сокиринці – Прилуки – Чернігів.

Кількість днів: 2

Транспорт: комбіновано – автобус Mercedes Beluga (25 місць+1) + пішохідні екскурсії. Оснащення автобуса:

- клімат-контроль, склопакети (подвійне скло на вікнах);
- 2 телевізора / DVD, мікрофон, кухня, кавоварка, туалет;
- розсувні сидіння, підсвітка, підставка для ніг;
- новий салон, індивідуальні відкидні столики;
- великі багажні відділення.

Вартість туру – 1050 грн. Включено в вартість:

- проживання в готелі 3\*
- харчування (сніданки);
- трансфер по маршруту;
- екскурсійне супроводження по маршруту;
- страхування;

Додатково оплачується: особисті витрати; факультативне відвідування музеїв у вільне час.

Таблиця 3.7

### Розрахунок витрат на організацію туру

Стаття витрат	Ціна	Загальна вартість, грн
Проживання Готель «Олександрія»	600 грн./доба	15000
Транспортні витрати	17 грн./км	8000
Послуги гіда - екскурсоведа	100 грн.	1200
Загальна вартість туру для 25 осіб		24200

Джерело: розраховано автором дипломного дослідження

В таблиці 3.5 проявляється тенденція до підвищення вартості послуг, порівняно з попереднім маршрутом. Загальна вартість туру складає 24200 грн з розрахунком на 25 осіб. Проживати туристи будуть в готелі «Олександрія», що знаходиться в центрі міста.

В наступній таблиці під номером 3.8 представлені результати аналізу обсягу реалізації туристичного продукту згідно маршруту Чернігів – Ніжин – Качанівка – Сокиринці – Прилуки – Чернігів.

Таким чином, аналізуючи залежність обсягів реалізації туристичного продукту можна зазначити, що тур підприємство почне отримувати збитки якщо обсяги реалізації зменшаться на 70% відсотків і будуть становити лише 10 500 грн., що на 24 500 грн. менше порівняно з базовою сумою реалізації.

Таблиця 3.8

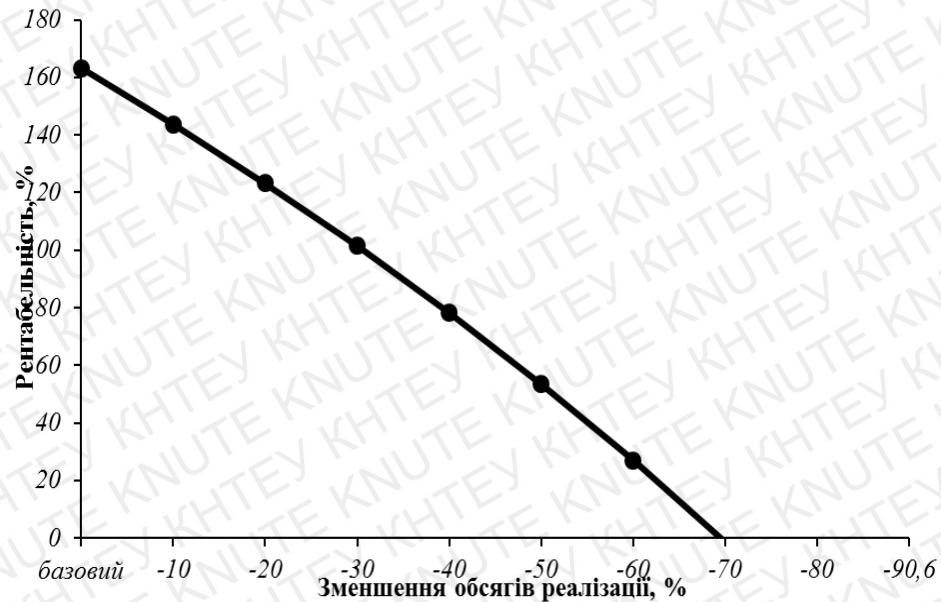
**Аналіз обсягів реалізації туристичного продукту згідно маршруту  
Чернігів – Ніжин – Качанівка – Сокиринці – Прилуки – Чернігів**

Зменшення обсягу реалізації, %	Рентабельність, %	Обсяг реалізації, тис.грн.	Постійні витрати, тис. грн.	Змінні витрати, тис. грн.	Повна собівартість, тис. грн.	Прибуток, тис. грн.
базовий	163,2	35,0	9,5	3,8	13,3	21,7
-10	143,8	31,5	9,5	3,4	12,9	18,6
-20	123,3	28,0	9,5	3,0	12,5	15,5
-30	101,5	24,5	9,5	2,7	12,2	12,3
-40	78,3	21,0	9,5	2,3	11,8	9,2
-50	53,5	17,5	9,5	1,9	11,4	6,1
-60	27,0	14,0	9,5	1,5	11,0	3,0
-70	-1,3	10,5	9,5	1,1	10,6	-0,1
-80	-31,8	7,0	9,5	0,8	10,3	-3,3
-90,6	-66,6	3,3	9,5	0,4	9,9	-7

Джерело: розраховано автором дипломного дослідження. Чутливість до зменшення ціни реалізації = Чутливість до зменшення обсягів реалізації =  $1 - 30\,000 / (100\,000 - 50\,000) = 69,6\%$ .

Результат проведеного аналізу представлений на рисунку 3.3.

Так само як і для попереднього туристичного маршруту, проведено аналіз впливу зміни ціни та чутливість попиту.



*Рис. 3.3. Графічне зображення аналізу обсягів реалізації туристичного продукту згідно маршруту Чернігів – Ніжин – Качанівка – Сокиринці – Прилуки – Чернігів*

Оскільки автор даного дослідження пропонує три туристичні продукти, то по кожному з них необхідно розрахувати чутливість попиту аби чітко розуміти при яких коливаннях цінової політики туристичне підприємство буде отримувати прибуток, а в яких випадках загрожує збитковість.

Таблиця 3.9

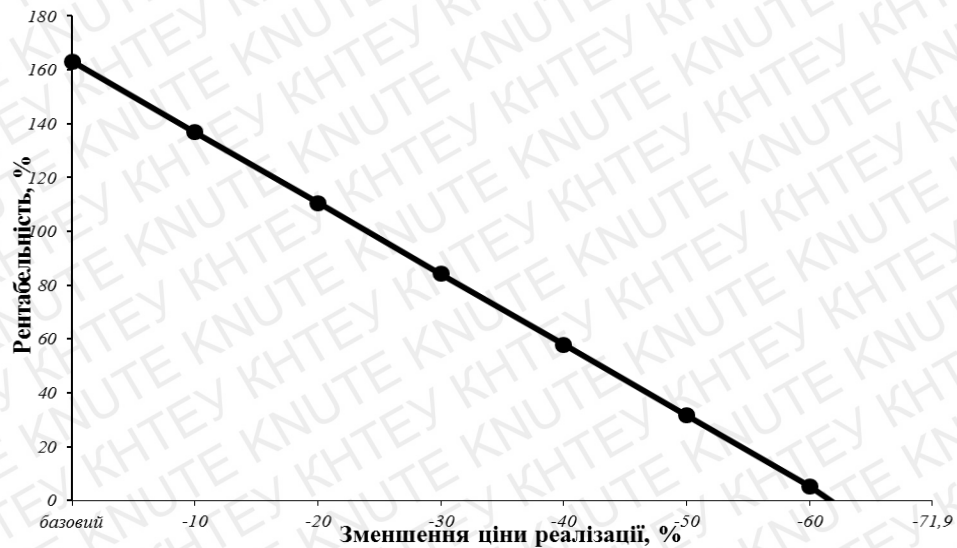
**Аналіз зміни ціни реалізації туристичного продукту згідно маршруту Чернігів – Ніжин – Качанівка – Сокиринці – Прилуки – Чернігів**

Зменшення ціни реалізації, %	Рентабельність, %	Обсяг реалізації, тис.грн.	Постійні витрати, тис. грн.	Змінні витрати, тис. грн.	Повна собівартість, тис. грн.	Прибуток, тис. грн.
базовий	163,2	35,0	9,5	3,8	13,3	21,7
-10	136,8	31,5	9,5	3,8	13,3	18,2
-20	110,5	28,0	9,5	3,8	13,3	14,7
-30	84,2	24,5	9,5	3,8	13,3	11,2
-40	57,9	21,0	9,5	3,8	13,3	7,7
-50	31,6	17,5	9,5	3,8	13,3	4,2
-60	5,3	14,0	9,5	3,8	13,3	0,7
-71,9	-26,1	9,8	9,5	3,8	13,3	-3

Джерело: розраховано автором дипломного дослідження. Чутливість до зменшення ціни реалізації =  $20\ 000 / 100\ 000 = 62,0\%$ .

В таблиці 3.9 зазначено, що при мінімальному обсязі реалізованого туристичного продукту на суму 9 800 грн., вирахувавши повну собівартість, не буде досягнуто позитивного результату, а буде збиток у розмірі 3 000 грн.

Результат проведеного аналізу представлений на рисунку 3.4.



*Рис. 3.4. Графічне зображення аналізу залежності ціни туристичного продукту згідно маршруту Чернігів – Ніжин – Качанівка – Сокиринці – Прилуки – Чернігів*

Маршрут №3 Чернігів – Короп – Вишеньки – Мезинський національний парк – Деснянське – Мезин – Новгород – Сіверський – Чернігів.

Кількість днів: 2

Транспорт: комбіновано – автобус Mercedes Beluga (25 місць+1) + пішохідні екскурсії. Оснащення автобуса:

- клімат-контроль, склопакети (подвійне скло на вікнах);
- 2 телевізора / DVD, мікрофон, кухня, кавоварка, туалет;
- розсувні сидіння, підсвітка, підставка для ніг;
- новий салон, індивідуальні відкидні столики;
- великі багажні відділення.

Вартість туру – 850 грн. Включено в вартість:

- проживання в готелі 3\*
- харчування (сніданки);



- трансфер по маршруту;
- екскурсійне супроводження по маршруту;
- страхування;

Додатково оплачується: особисті витрати; факультативне відвідування музеїв у вільне час.

В таблиці 3.10 наведена калькуляцію витрат на організацію туру.

Таблиця 3.10

### Розрахунок витрат на організацію туру

Стаття витрат	Ціна	Загальна вартість, грн
Проживання Готель «Слов'янськ»	350 грн./доба	8750
Транспортні витрати	17 грн./км	8900
Послуги гіда - екскурсовода	120 грн.	1200
Загальна вартість туру для 25 осіб		18850

Джерело: розраховано автором дипломного дослідження.

Таким чином, загальна вартість туру на 25 осіб складає 18850 грн.

Таблиця 3.11

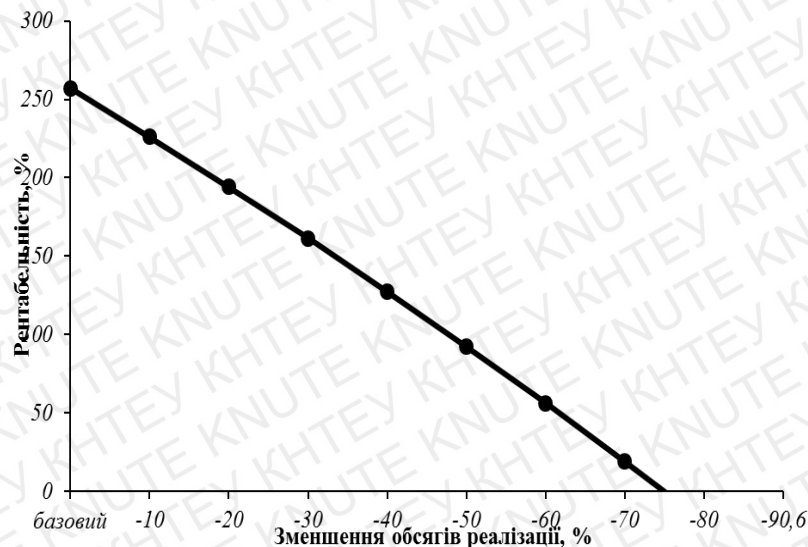
### Аналіз обсягів реалізації туристичного продукту згідно маршруту Чернігів – Короп – Вишеньки – Мезинський національний парк – Деснянське – Мезин – Новгород – Сіверський – Чернігів

Зменшення обсягу реалізації, %	Рента- бельність, %	Обсяг реалізації, тис.грн.	Постійні витрати, тис. грн.	Змінні витрати, тис. грн.	Повна собівартість, тис. грн.	Прибуток, тис. грн.
базовий	257,1	37,5	9,0	1,5	10,5	27,0
-10	226,1	33,8	9,0	1,4	10,4	23,4
-20	194,1	30,0	9,0	1,2	10,2	19,8
-30	161,2	26,3	9,0	1,1	10,1	16,2
-40	127,3	22,5	9,0	0,9	9,9	12,6
-50	92,3	18,8	9,0	0,8	9,8	9,0
-60	56,3	15,0	9,0	0,6	9,6	5,4
-70	19,0	11,3	9,0	0,5	9,5	1,8
-80	-19,4	7,5	9,0	0,3	9,3	-1,8
-90,6	-61,4	3,5	9,0	0,1	9,1	-6

Джерело: розраховано автором дипломного дослідження. Чутливість до зменшення обсягів реалізації =  $1 - 30\,000 / (100\,000 - 50\,000) = 75,0\%$ .

Дивлячись на таблицю 4.9 варто зауважити стабільну динаміку з попередніми показниками, при якій у випадку зменшення обсягу реалізації

туристичного продукту на 80% тур підприємство не отримаю доходів, а лише непокритий збиток у розмірі 1 800 грн. (в даному випадку критичною точкою буде сума обсягу реалізації 7 500 грн.). Результат проведеного аналізу представлений на рисунку 3.5.



*Рис. 3.5. Графічне зображення аналізу обсягів реалізації туристичного продукту згідно маршруту Чернігів – Короп – Вишеньки – Мезинський національний парк – Деснянське – Мезин – Новгород – Сіверський – Чернігів*

Еластичність попиту багато в чому залежить від поінформованості клієнтів про ціни, що є недосконалим критерієм їхньої еластичності. У тих випадках, коли поінформованість про ринкові ціни є досить високою, туристичне підприємство повинно діяти дуже обережно, для того щоб ціни на його товари не виявилися неконкурентоспроможними. Якщо ж поінформованість про ціни досить низька, то тур підприємство має значну свободу дій у тому, що стосується підвищення й зниження цін. У таких ситуаціях зміна цін не може не залишитися без наслідків, і тому підприємства, що мають намір знижувати ціни, намагаються збільшити ступінь поінформованості про них на туристичному ринку, для того щоб мати можливість залишити позаду конкурентів. Вплив зміни ціни на реалізацію туристичного продукту представлений в таблиці 3.8.

Таблиця 3.12

**Аналіз зміни ціни реалізації туристичного продукту згідно маршруту Чернігів – Короп – Вишеньки – Мезинський національний парк – Деснянське – Мезин – Новгород – Сіверський – Чернігів**

Зменшення ціни реалізації, %	Рентабельність, %	Обсяг реалізації, тис.грн.	Постійні витрати, тис. грн.	Змінні витрати, тис. грн.	Повна собівартість, тис. грн.	Прибуток, тис. грн.
базовий	257,1	37,5	9,0	1,5	10,5	27,0
-10	221,4	33,8	9,0	1,5	10,5	23,3
-20	185,7	30,0	9,0	1,5	10,5	19,5
-30	150,0	26,3	9,0	1,5	10,5	15,8
-40	114,3	22,5	9,0	1,5	10,5	12,0
-50	78,6	18,8	9,0	1,5	10,5	8,3
-60	42,9	15,0	9,0	1,5	10,5	4,5
-71,9	0,4	10,5	9,0	1,5	10,5	0

Джерело: розраховано автором дипломного дослідження. Чутливість до зменшення обсягів реалізації =  $1 - 30\,000 / (100\,000 - 50\,000) = 72,0\%$

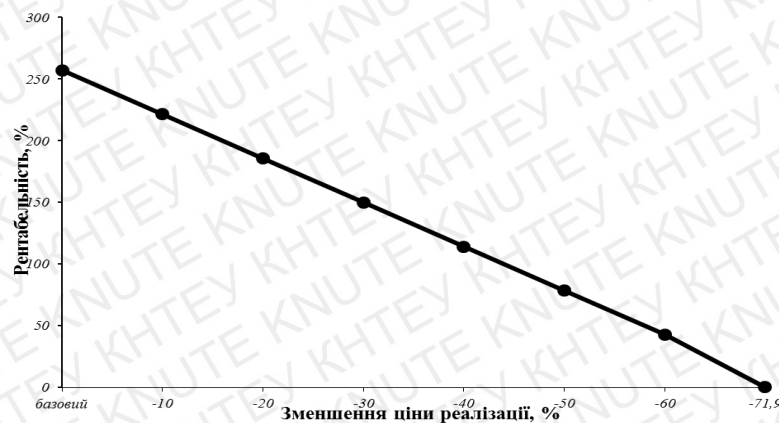
Дивлячись в таблицю 3.12 можна зробити наступні висновки. Коливання зміни ціни на туристичний продукт може призвести до зменшення ціни на 71,9%, при такому варіанті не буде ні прибутки ні збитку. Максимальний обсяг реалізації тур продукту складає 37 500 грн., а мінімальний 10 500 грн. при цьому як і в попередніх розрахунках, постійні та змінні витрати не зазнають змін.

Результат проведеного аналізу представлений на рисунку 4.6.

Отже, дана характеристика туристичних маршрутів була проведена на з метою чіткого розуміння які витрати будуть пов'язані з дводенним туром (витрати на проживання, транспортне обслуговування, харчування туристів).

Аналіз еластичності попиту за даними маршрутами допоміг визначити мінімальні обсяги реалізації туристичного продукту яких потрібно дотримуватися аби не отримувати збитки, а навпаки забезпечувати туристичному підприємству прибутковість.

Далі варто відмітити сегмент туристів на який розраховані дані дводенні тури. В першу чергу, вікові категорія: не має якихось обмежень, а навпаки досить широка аудиторія може зацікавитися турами.



*Рис. 3.6. Графічне зображення аналізу залежності ціни туристичного продукту згідно маршруту Чернігів – Короп – Вишеньки – Мезинський національний парк – Деснянське – Мезин – Новгород – Сіверський – Чернігів*

За рахунок історико-культурної складової туру – маршрути можуть користуватися популярністю серед школярів та студентів, наявність квесту привабить молодих людей віком 24 – 35 років, цікаво буде навіть тим кому за 35 років.

Основними туристичними потоками будуть внутрішні туристи з Києва, Сум, Харкова та центральних областей України. Але близькість кордону з Російською Федерацією та Білоруссю дає гарну перспективу виходу на міжнародний туристичний ринок. Громадяни Молдови, Румунії та Польщі також потенційні туристи, яким буде цікава історія Чернігівщини.

### **Висновки до розділу 3**

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

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

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

4. Для ефективного управління підприємством розроблено портфель туристичних продуктів, що популяризують регіон України. Портфель представляє три альтернативні дво-денні туристичні маршрути, які можуть бути впроваджені в діяльність туристичного підприємства «Укрпрофтур».

5. Родзинкою дводенних турів стало квест-завдання, яке повинні виконати туристи самостійно, без допомоги гіда. Вони повинні в чужому місті вміти зорієнтуватися та визначити дивлячись лише на фото та назву об'єкту, що саме це за об'єкт. Знайшовши його - зробити фото. Квест покликаний об'єднати туристів у чужому місті, зробити з них команду, також таке нескладне але цікаве завдання допоможе туристам навчитися орієнтуватися у чужому місті, проявляти інтуїцію та нещодавно отримані знання.

6. Отже, розроблені дводенні тури можуть стати для Чернігівської області рушійною силою, яка оживить туристичний бізнес у регіоні, підвищить імідж області серед інших туристичних центрів України. Приваблення туристичних потоків означає надходження до бюджету області грошових надходжень, а для туристичного підприємства «Укрпрофтур» максимізація прибутків від діяльності.

## ВИСНОВКИ

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

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

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

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

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

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

6. За результатами проведеного аналізу в 2 розділі визначено, що туристичне підприємство «Укрпрофтур» є дочірнім підприємством ПрАТ «Укрпрофтур», найбільшого туристичного об'єднання в Україні та має ліцензію на здійснення туроператорської діяльності.

7. Штат туристичного підприємства нараховує 9 працівників, організаційна структура підприємства є функціональною з двома рівнями управління, тобто всі працівники фірми підпорядковуються заступникові директора, який в свою чергу підпорядкований директору підприємства.

8. Аналізуючи фінансову документацію туристичного підприємства «Укрпрофтур», потрібно зазначити, що динаміка обсягу наданих послуг демонструє поступове зростання кількості туристів за останні 3 роки, що свідчить про збільшення об'ємів реалізації турпослуг оператором. За останні 3 роки незмінними країнами-лідерами за кількістю реалізованих підприємством турів залишаються Туреччина та Греція. Спостерігається тенденція до зниження рентабельності господарської діяльності, яка пояснюється зниженням частки прибутку в сукупному доході, тобто підприємство неефективно використовує стратегію середніх цін. Проте в цілому показники економічної діяльності підприємства є задовільними,

прибутки туристичного підприємства зростають за рахунок збільшення об'ємів реалізації послуг.

9. Оператор займається реалізацією туристичного продукту як через мережу агентств, так і безпосередньо кінцевому споживачу. Для створення нового продукту він використовує напрацьовану базу даних з найкращими курортами та готелями світу. «Укрпрофтур» має декілька постійних надійних партнерів, з якими співпрацює протягом останніх 2-3 років.

10. З 2014 року туристичне підприємство «Укрпрофтур» почало займатись організацію індивідуальних подієвих турів з метою відвідання фестивалів, спортивних подій, концертів, карнавалів та виставок. Також організовує індивідуальні корпоративні тури, ділові поїздки та поїздки з метою навчання за кордоном. Асортимент туристичного підприємства розширився турами з використанням альтернативних видів транспорту, тепер «Укрпрофтур» пропонує велосипедні тури, тури на мотоциклах та квадроциклах, тури на байдарках та каяках. Туристичний оператор почав пропонувати тури до Індонезії, Тайланду, Маврикії, Мадагаскару, В'єтнаму, Куби, Мексики та багатьох інших екзотичних регіонів, а також одним з основних напрямів роботи підприємства є розробка дайвінг турів. Але, як показали дослідження, дані тури є достатньо дорогими і не завжди відповідають потребам постійних клієнтів. Можна зробити висновок, що туристичному підприємству «Укрпрофтур» потрібно постійно розширювати портфель як власних, так і залучених туристичних послуг шляхом диверсифікації географії подорожей та орієнтуватись на нові напрями та види туризму, зокрема по Україні.

11. Провівши SWOT- та PEST-аналіз на туристичному підприємстві «Укрпрофтур», можемо зробити наступні висновки: загалом, ситуація на підприємстві є стабільною, підприємство є конкурентоспроможним та займає визначені позиції на ринку туристичних послуг. Сильними сторонами підприємства є: вміння вести конкурентну боротьбу, гнучка цінова політика, наявність фінансових ресурсів, що є важливим для ефективної діяльності.



12. В третьому розділі випускної кваліфікаційної роботи визначені пропозиції щодо практичного впровадження, розвитку та удосконалення існуючої системи управління туристичним підприємством «Укрпрофтур». Для підвищення ефективності управління туристичного підприємства «Укрпрофтур» необхідна розробка єдиних принципів і підходів до управління, виміру й оцінки розвитку і функціонування організацій в умовах постійних змін і з урахуванням сучасних уявлень про ефективну організацію підприємства. На основі розгляду організації як відкритої системи в дослідженні виділено два напрямки оцінки показників ефективності: оцінка ефективності всіх її підсистем; оцінка ефективності розвитку організації в зовнішньому середовищі.

13. Для ефективного управління підприємством розроблено портфель туристичних продуктів, що популяризують регіон України. Портфель представляє три альтернативні дво-денні туристичні маршрути, які можуть бути впроваджені в діяльність туристичного підприємства «Укрпрофтур». Родзинкою дводенних турів стало квест-завдання, яке повинні виконати туристи самостійно, без допомоги гіда. Вони повинні в чужому місті вміти зорієнтуватися та визначити дивлячись лише на фото та назву об'єкту, що саме це за об'єкт. Знайшовши його - зробити фото. Квест покликаний об'єднати туристів у чужому місті, зробити з них команду, також таке нескладне але цікаве завдання допоможе туристам навчитися орієнтуватися у чужому місті, проявляти інтуїцію та нещодавно отримані знання.

14. Розроблені дводенні тури можуть стати для Чернігівської області рушійною силою, яка оживить туристичний бізнес у регіоні, підвищить імідж області серед інших туристичних центрів України. Приваблення туристичних потоків означає надходження до бюджету області грошових надходжень, а для туристичного підприємства «Укрпрофтур» максимізація прибутків від діяльності.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

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

9. Гринько Т.В. Удосконалення управління підприємствами туристичної сфери / Т.В. Гринько // Економіка, фінанси, право. - № 5, 2013. - С. 13-15.
10. Дядечко, Л. П. Економіка туристичного бізнесу : навч. посіб. / Л. П. Дядечко. – К. : ЦУЛ, 2007. – с. 224
11. Дяченко Л. А. Суть та особливості управління підприємствами туристичної сфери / Л. А. Дяченко // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. – 2015. – №1.
12. Заблотовська А.Г. Основні форми охорони історико-культурних туристичних ресурсів / А.Заблотовська // Науковий вісник Чернівецького університету: Зб. наук. праць. Вип.655: Географія. – Чернівці: Чернівецький нац. ун-т, 2013. - с.107-111
13. Іванунік В.О. Атрактивність рекреаційно-туристичних територій/ В.О.Іванунік, В.Г. Явкін. - Чернівці: Чернівецький нац. ун-т, 2012. – с.
14. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: Учебное пособие / Н. И. Кабушкин. – М.: Новое знание, 2009. – 336
15. Кляп М. Сучасні різновиди туризм: [підручник]/ М.Кляп, В.Шандор. - К.: Знання, 2013. – с. 334
16. Кудла, Н. Є. Менеджмент туристичного підприємства : підручник / Н. Є. Кудла. – К. : Знання, 2012. – с. 343
17. Кузик С. П. Географія туризму:[ навчальний посібник] / С. П. Кузик. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. - К.: Знання, 2011. – с. 271.
18. Кучеренко В.С. Особливості та сучасні тенденції управління туристичною сферою.- [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <file:///C:/Users/Irina/Downloads/2970-8034-1-SM.pdf>
19. Любіцева О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти)/ О.Любіцева [3-є вид., перероб. та доповн.]. - К.: Альтерпрес, 2002. – с. 436.

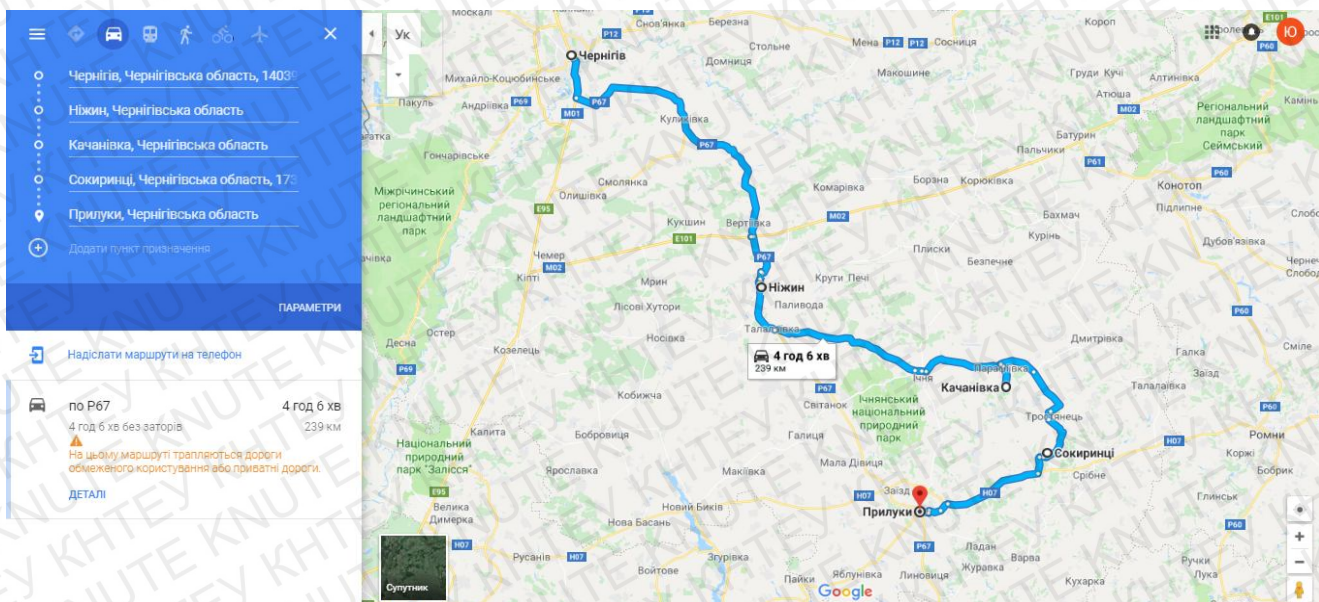
20. Мальська М. П. Туристичний бізнес: теорія та практика / М. П. Мальська, В. В. Худо. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 368 с.
21. Михайліченко Г.І. Інноваційний розвиток туризму : монографія / Г.І.Михайліченко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 608 с.
22. Новосад Н.О. Країнознавчі аспекти аналізу туристської привабливості регіонів України / Н.Новосад // Географія та туризм. - 2010. - Вип. 11 (2). - с.149-158.
23. Писаревський І. М. Організація туризму / І. М. Писаревський, С. О. Погасій. – Харків: ХНАМГ, 2008. – 540 с.
24. Пуцентейло, П. Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємства : навч. посіб. / П. Р. Пуцентейло. – К. : ЦУЛ, 2007. – с. 344.
25. Ринки туристичних послуг: стан і тенденції розвитку Монографія. За заг. ред. професора В.Г. Герасименка. - Одеса : Астропринт, 2013. - 335 с.
26. Смаль І.В. Туризм як форма господарського освоєння депресивних регіонів // Географія. Економіка. Екологія. Туризм. - Ніжин.: вид-во НДПУ імені М.Гоголя, 2010. Вип. 4. - с. 106-114
27. Сорока С.П. Регуляторна політика держави у сфері туризму і її реалізація на регіональному рівні / С.П. Сорока // Економіка. Управління. Інновації. - 2010. - №1 (3)
28. Стратегія сталого розвитку Чернігівської області на період до 2020 року // Схвалено розпорядження голови обласної державної адміністрації від 14 травня 2015 року № 216.
29. Титова Стратегічний розвиток туристичного бізнесу: монографія / [Т.І. Ткаченко, С.В. Мельниченко, М.Г. Бойко та ін.] за аг. ред. А. А. Мазаракі. – К. : КНТЕУ, 2010. – 596 с.

30. О. М. Деякі актуальні питання збереження культурної спадщини України // Праці Центру пам'яткознавства: зб. наук. пр. / [редкол.: О. М. Титова (голов. ред.) та ін.]. — К., 2009. — Випуск 16. — с. 318.
31. Туристські дестинації (теорія управління, бренд) : монографія / Т.І. Ткаченко, С.В. Мельниченко, М.Г. Бойко, Г.І. Михайліченко, Н.І. Ведмідь [та ін. ] ; за заг. ред. А.А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. – 347 с.
32. Хрущ Н. Концепція розвитку стратегії компанії в сучасному динамічному середовищі // Економіст. - 2010. - №9. - С. 62-65.
33. Устименко Л. Подієвий туризм як історико-культурне явище/ Л.Устименко //Культура і мистецтво. - К.: Альманах, 2013. №1. с. 88-92
34. Хмурова, В. В. Менеджмент підприємницької діяльності : навч. посіб. / В. В. Хмурова ; Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. – К. : ЦУЛ, 2013. – с. 286
35. Чорненька, Н. В. Організація туристичної індустрії : навч. посіб. / Н. В. Чорненька. – 3-тє вид., доп. і перероб. – К. : Атіка, 2006. – с. 264
36. Янковець Т. М. Обґрунтування взаємозв'язку стратегічного управління підприємством й інноваційного його розвитку // Проблеми науки. - 2011. - №6. - С.26-32.
37. Drucker P. The Practice of Management / P. Drucker. – New York: Harper, 1994. – 416 p.
38. . Bossidi L. Execution: The Art of Getting Things Done / L. Bossidi, R. Charan. – New York: Crown Business, 2002. – 288 p.
39. Bruch H. Beware the Busy Manager / H. Bruch, S. Ghoshal, Harvard Business Review. – 2002. – February. – pp. 62-69.
40. Simons R. Levers of Organization Design: How Managers Use Accountability Systems for Greater Performance and Commitment / R. Simons. – Boston: HBS Press, 2005. – 290 p.

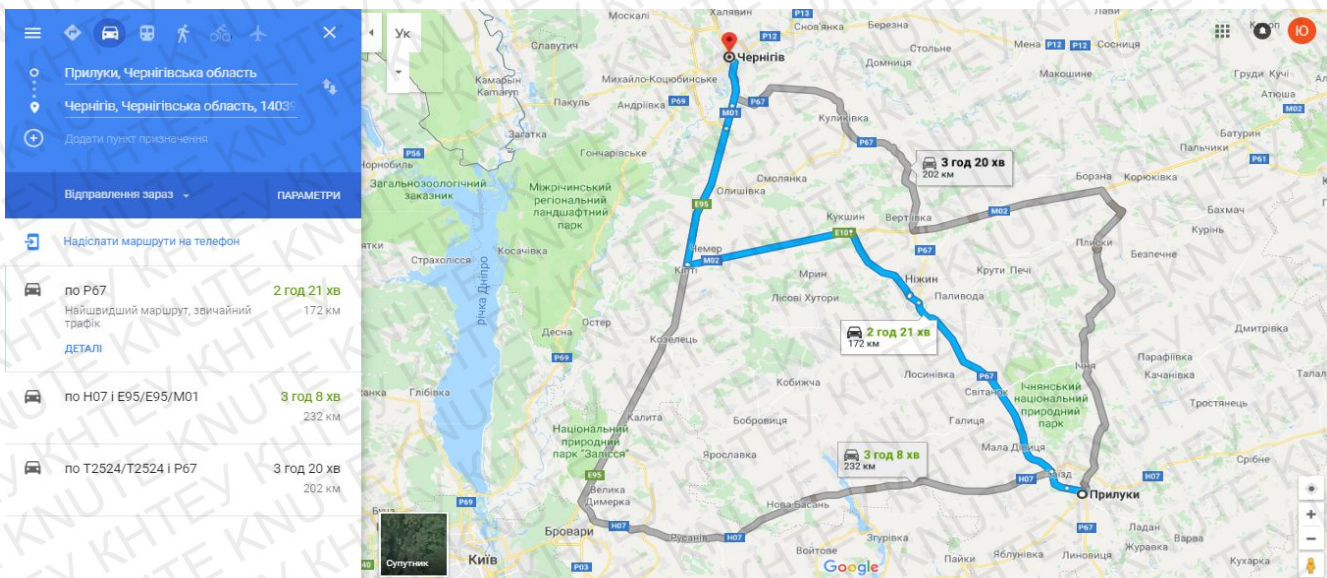
41. De Frantz M. Tourism marketing and urban politics: cultural planning in a European capital. *Tourism Geographies*. 2017. Vol. 19. P. 11–23.
42. Iarmolenko S., Kerstetter D. Potential predictors of diaspora tourism for Ukrainian immigrants in the USA. *World Leisure Journal*. 2015. Vol. 57. P. 221–234.
43. Sinclair-Maragh G., Gursoy D. A Conceptual Model of Residents' Support for Tourism Development in Developing Countries. *Tourism Planning & Development*. 2016. Vol. 13. P. 11–22.
44. Wilkes K., Reddy M. V. *Tourism in the Green Economy*. Routledge: Chapman & Hall, Incorporated, 2017. 388 p.
45. Головне управління статистики у Чернігівській області. – Режим доступу: <http://www.chernigivstat.gov.ua/>
46. Департамент культури і туризму, національностей та релігій Чернігівської обласної державної адміністрації. - Режим доступу: <http://www.cult.gov.ua/>
47. Офіційний веб-портал Чернігівської обласної ради. - Режим доступу: <http://www.chernihiv-oblrada.gov.ua/>
48. Офіційний веб-портал Чернігівської міської ради. – Режим доступу: <http://www.chernigiv-rada.gov.ua/>
49. Розвиток сільського зеленого туризму на Чернігівщині. Соколиний хутір. - Режим доступу: <http://hutir.net/index.php/news/media-about-hutir/>.
50. Туризм в Азії. – Режим доступу: <http://megasite.in.ua/113182-aziya.html>
51. Туризм в США. – Режим доступу: <http://www.geograf.com.ua/usa/254-usatur>

Додаток В

**Туристичний маршрут №2: Чернігів – Ніжин – Качанівка – Сокиринці – Прилуки – Чернігів**

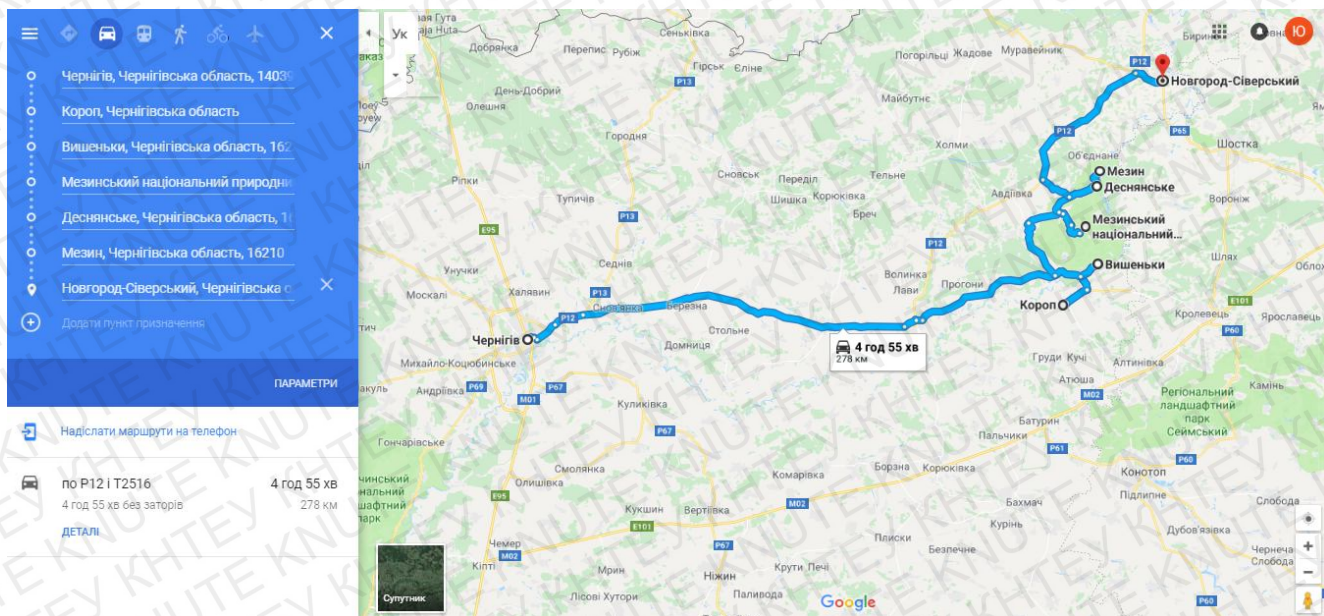


**Зворотній маршрут Прилуки – Київ**

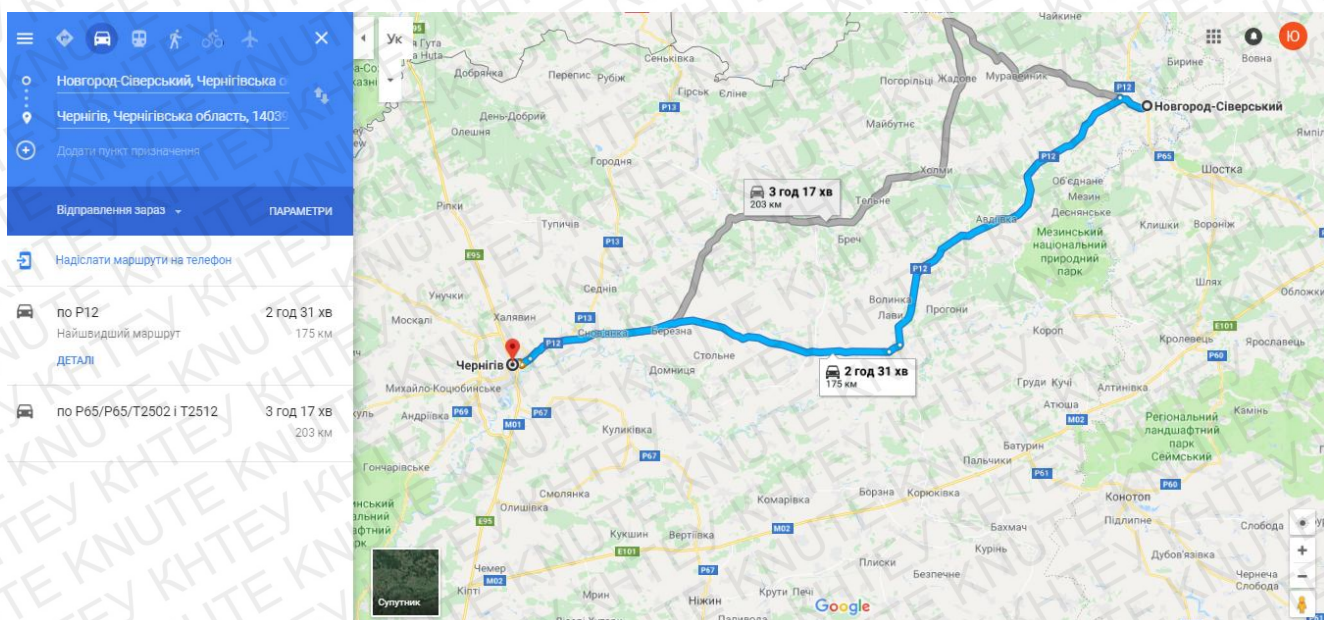


Додаток Г

**Туристичний маршрут №3: Чернігів – Короп – Вишеньки – Мезинський національний парк – Деснянське – Мезин – Новгород – Сіверський – Чернігів**



**Зворотній маршрут Новгород-Сіверський – Чернігів**





**Фото об'єкту для квест-завдання по місту Чернігів**

Чернігівський обласний філармонійний центр фестивалів та концертних програм. Адреса: проспект Миру, 15. Раніше з будівлі розташовувалось Миколаївське єпархіальне братство.



## Продовження додатку Д

## Фото об'єкту для квест-завдання по місту Чернігів

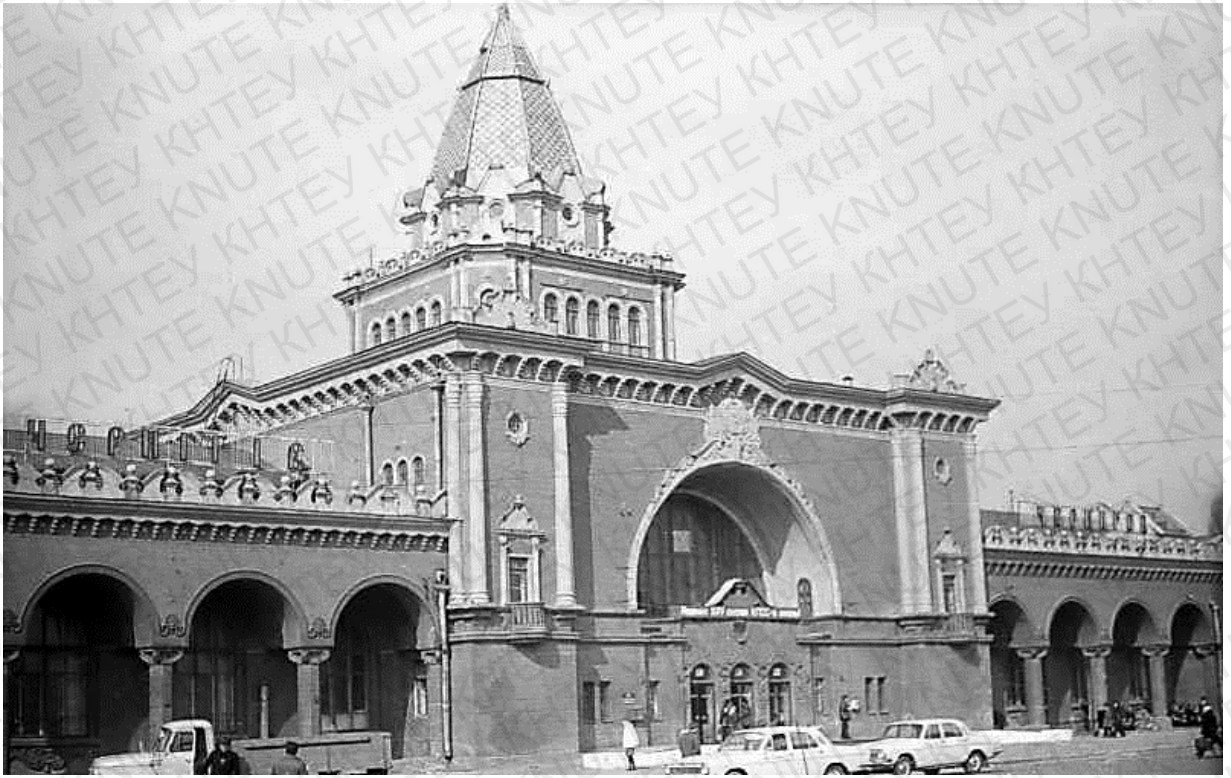


Чернігівське духовне училище. Адреса: вул. Толстого 92. Раніше в будівлі розташовувався Архієрейський будинок.



## Продовження додатку Д

## Фото об'єкту для квест-завдання по місту Чернігів

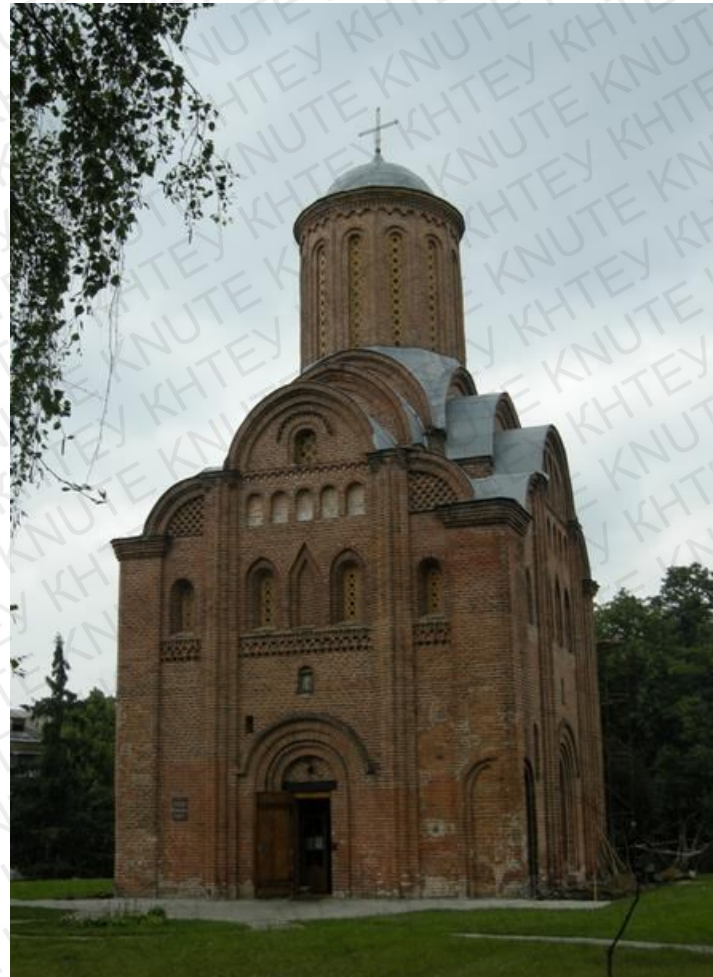
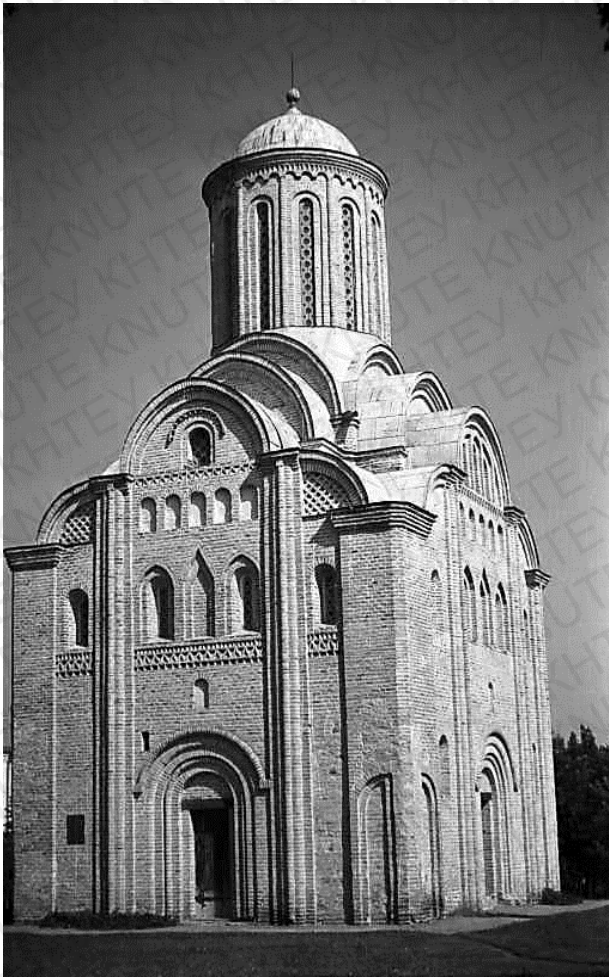


Залізничний вокзал Чернігова. Адреса: проспект Перемоги, 1.



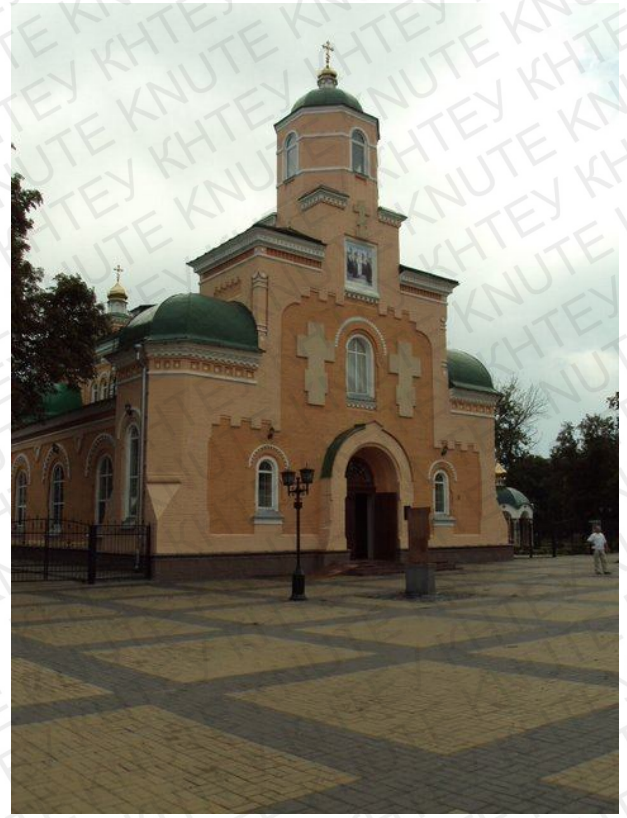
## Закінчення додатку Д

## Фото об'єкту для квест-завдання по місту Чернігів



П'ятницька церква. Адреса: розташована в зоні національного заповідника «Чернігів стародавній». Було споруджено в кінці XII — на початку XIII ст. на чернігівському посаді біля торгу і названо на честь святої Параскеви-П'ятниці — покровительки торгівлі, сільського господарства, сім'ї.

## Фото об'єкту для квест-завдання по місту Прилуки



Стрітенський собор Густинського жіночого монастиря. Адреса: вул. Галаганівська, 39. Початок побудови в 1883 році, будівництво було завершено в 1889 році.

## Продовження додатку Ж

## Фото об'єкту для квест-завдання по місту Прилуки



Будинок міської ради міста. Адреса: Центральна площа.

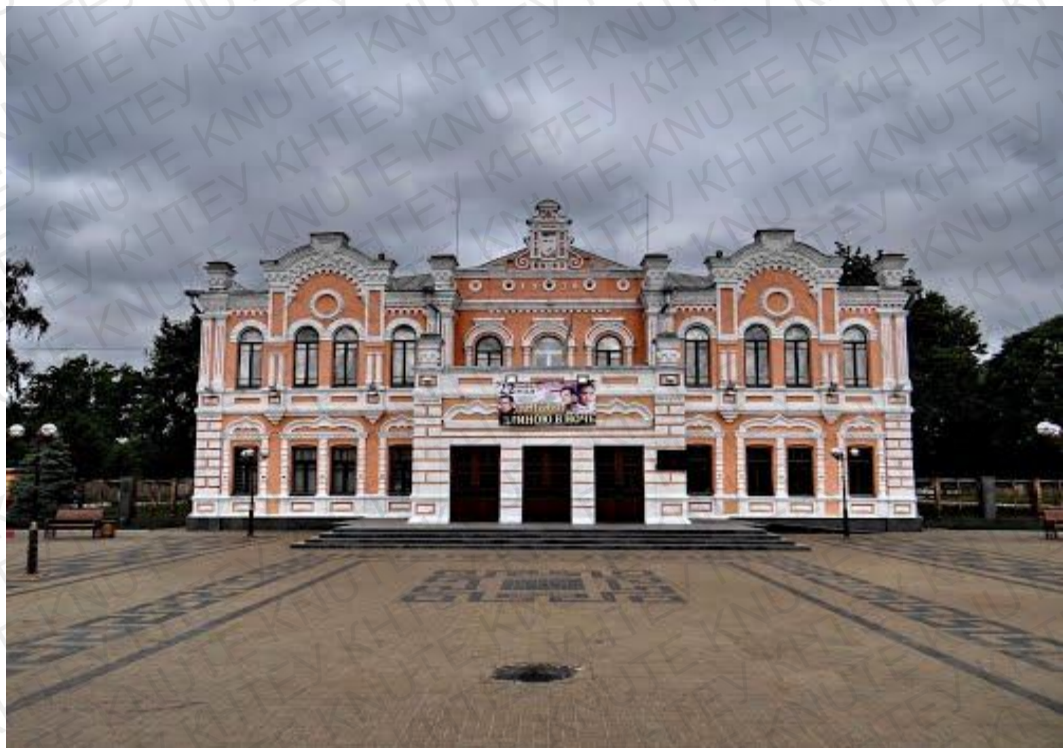


## Продовження додатку Ж

## Фото об'єкту для квест-завдання по місту Прилуки



Прилуцький міський будинок культури. У якості першої професійної театральної сцени почали будувати в кін. XIX - поч. XX ст. міщанин М. Бродський спільно з власником цегельного заводу Штондою, проте на завершення будівництва у них не вистачило коштів. Центральна двоповерхова частина була добудована тільки в 1930 році.

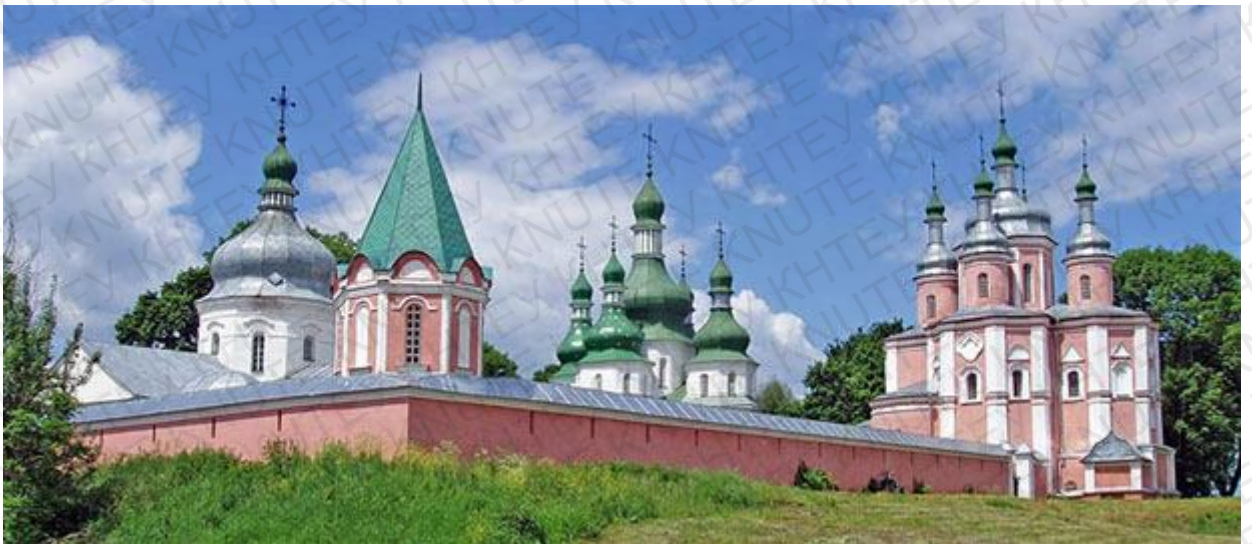


## Закінчення додатку Ж

## Фото об'єкту для квест-завдання по місту Прилуки



Панорамний вигляд комплексу Густинського монастиря. Адреса: с. Густиня, провулок Ярмарковий 6. Головна святиня жіночого монастиря, заснованого в 1600 році – Густинська ікона Божої Матері. Відповідно до церковного переказу чудотворну ікону написав євангеліст Лука ще за земного життя Пресвятої Богородиці.





**Фото об'єкту для квест-завдання по місту Новгород-Сіверський**

Тріумфальна арка. Адреса: вул. Губернська. Будівництво арки завершилося в 1787 році. Вона була присвячена проїзду через місто Новгород-Сіверський, колишнім на той час губернським містом, імператриці Росії Катерини другий.



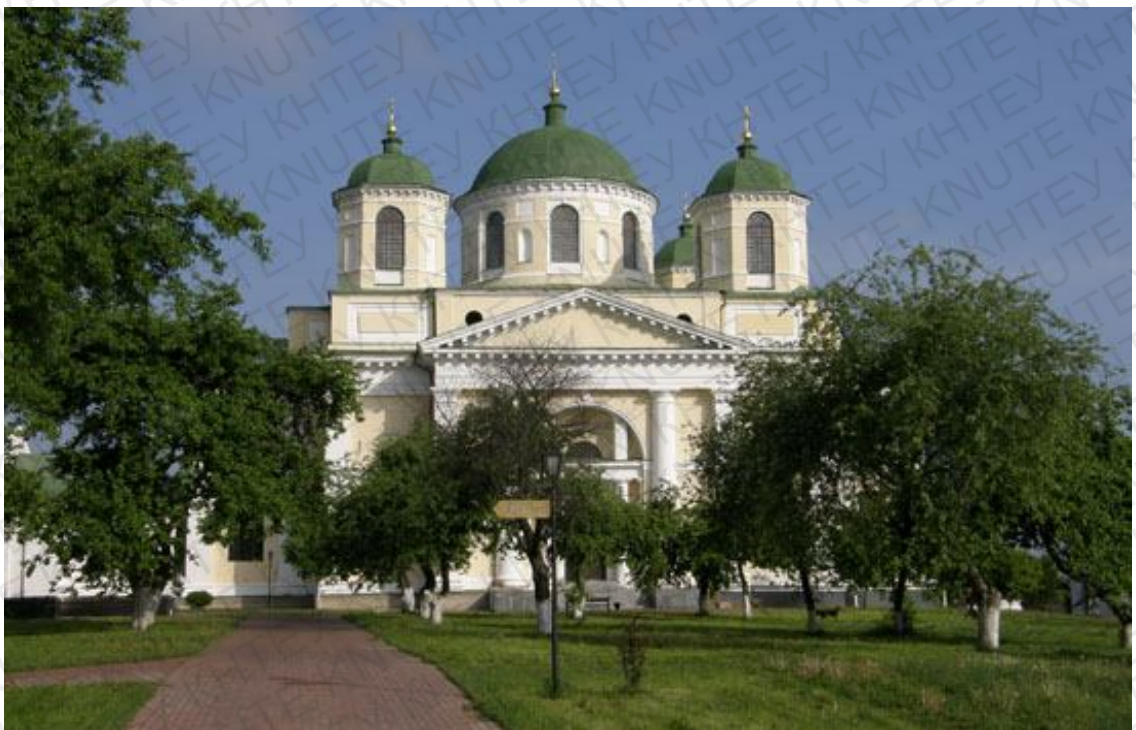
П.

## Продовження додатку 3

## Фото об'єкту для квест-завдання по місту Новгород-Сіверський



Спасо-Преображенський монастир. Адреса: вул. Пушкіна 1. Був заснований чернігівським князем Мстиславом у 1033 році, один з найдавніших монастирів Київської Русі.



## Продовження додатку 3

## Фото об'єкту для квест-завдання по місту Новгород-Сіверський



Миколаївська церква. Адреса: вул. Миколаївська 18. В радянський період церкву закрили, вона стояла пустою й поступово руйнувалась. У 1955-1957 роках в церкві зробили невеликий ремонт, а у 70-80 роки церкву реставрували та відкрили в ній виставку.



## Закінчення додатку 3

## Фото об'єкту для квест-завдання по місту Новгород-Сіверський



Будинок колишньої жіночої гімназії. Адреса: вул. Майстренка 2. Тут була відкрита перша в Лівобережній Україні чоловіча гімназія. Великі традиції у Новгород- Сіверського і в галузі жіночої освіти. В 1826 р. у місті була відкрита жіноча прогімназія. Нині гімназія №1 носить ім'я випускника школи Героя Радянського Союзу Майстренка Бориса Олександровича.

