

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

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на тему:**

**«Механізми ефективного управління туристичним оператором «Coral Travel», м. Київ»**

Студента 2 курсу, 3 групи  
освітнього ступеня «магістр»,  
спеціальності 073 «Менеджмент»,  
спеціалізації «Туристичний  
менеджмент»

Бакал Світлани  
Сергіївни

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Науковий керівник  
д.е.н., професор

Ткаченко Тетяна  
Іванівна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Гарант освітньої програми  
д.е.н., професор

Михайліченко  
Ганна Іванівна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**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 \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_\_ р.

## **Завдання на випускн кваліфікаційну роботу студентіві**

**Бакал Світлані Сергіївні**

\_\_\_\_\_  
(*прізвище, ім'я, по батькові*)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Механізми ефективного управління туристичним оператором «Coral Travel», м. Київ»

Затверджена наказом ректора від «25» жовтня 2017 р. № 3493

2. Строк здачі студентом закінченого роботи: 01.11.2018 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:

*Мета роботи* – обґрунтувати пропозиції щодо вдосконалення механізмів ефективного управління туристичним оператором «Coral Travel», м. Київ.

*Об'єкт дослідження* – процес формування і реалізації механізмів ефективного управління туроператором «Coral Travel», м. Київ.

*Предмет дослідження* – теоретичні та практичні аспекти процесу формування та реалізації механізмів ефективного управління туроператором «Coral Travel», м. Київ.

4. Перелік графічного матеріалу:

Рис. Організаційно-економічний механізм управління підприємством

Рис. Детермінанти механізмів ефективного управління підприємством

Табл. Основні показники оцінки механізмів ефективного управління туристичним підприємством

Рис. Комплексна оцінка ефективності діяльності туристичного підприємства

Табл. Аналіз показників ефективності фінансово-господарської діяльності туристичного підприємства «Coral Travel», м. Київ, за 2015 – 2017 рр.

Рис. «Дерево цілей» туристичного підприємства «Coral Travel», м. Київ

Рис. Стратегічна карта діяльності туристичного оператора «Coral Travel», м. Київ

Табл. Програма заходів щодо вдосконалення механізмів ефективного управління туристичним оператором «Coral Travel», м. Київ

Рис. Модель поведінки туристичного підприємства «Coral Travel», м. Київ

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

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1.	Ткаченко Т.І.	22.12.2017	22.12.2017
2.	Ткаченко Т.І.	22.12.2017	22.12.2017
3.	Ткаченко Т.І.	22.12.2017	22.12.2017

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

РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади формування механізмів ефективного управління туристичним підприємством

1.1. Поняття та детермінанти механізмів ефективного управління туристичним підприємством

1.2. Сучасна система механізмів ефективного управління туристичним підприємством

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління туристичним підприємством

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. Дослідження механізмів ефективності управління туристичним оператором «Coral Travel», м. Київ

2.1. Організаційно-економічна характеристика туристичного підприємства

2.2. Аналіз організаційних та економічних механізмів управління фінансово-господарською діяльністю туристичного підприємства

2.3. Оцінка ефективності системи менеджменту туристичним підприємством

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. Вдосконалення механізмів ефективного управління туроператором «Coral Travel», м. Київ

3.1. Напрями вдосконалення механізмів ефективного управління туристичним підприємством

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих механізмів ефективного управління туристичним підприємством

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ



7. Календарний план виконання роботи

Табл.

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	<i>Вибір і затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2017-20.12.2017 р.	25.10.2017 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на роботу</i>	21.12.2017-15.01.2018р.	14.01.2018 р.
3	<i>Написання та попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника</i>	20.11.2017 - 11.05.2018 р.	23.03.2018 р.
4	<i>Написання та оформлення наукової статті</i>	до 01.06.2018 р.	27.05.2018 р.
5	<i>Написання та попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника</i>	12.05.2018-31.08.2018 р.	10.07.2018 р.
6	<i>Написання та попередній захист 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника</i>	01.09.2018-14.10.2018 р.	08.10.2018 р.
7	<i>Оформлення випускної кваліфікаційної роботи за структурою, представлення роботи на кафедрі та попередній захист у комісіях</i>	15.10.2018-22.10.2018 р.	20.10.2018 р.
8	<i>Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту Оформлення електронної версії ВКР для репозитарію КНТЕУ та перевірка на плагіат</i>	23.10.2018-31.10.2018 р.	30.10.2018 р.
9	<i>Представлення готової зшитої випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі</i>	01.11.2018 р.	01.11.2018 р.
10	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Згідно графіку	04.12.2018 р.

8. Дата видачі завдання «22» грудня 2017 р.

9. Керівник випускної кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Т.І. Ткаченко  
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Керівник проектної групи  
(гарант освітньої програми) \_\_\_\_\_ Г.І. Михайліченко  
(прізвище, ініціали, підпис)

11. Завдання прийняв до виконання студент \_\_\_\_\_ С.С. Бакал  
(прізвище, ініціали, підпис)



## ЗМІСТ

<b>Вступ</b> .....	7
<b>Розділ 1. Теоретичні засади формування механізмів ефективного управління туристичним підприємством</b>	
1.1. Поняття та детермінанти механізмів ефективного управління туристичним підприємством.....	12
1.2. Сучасна система механізмів ефективного управління туристичним підприємством.....	21
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління туристичним підприємством.....	36
Висновки до розділу 1	
<b>Розділ 2. Дослідження механізмів ефективності управління туристичним оператором «Coral Travel», м. Київ</b>	
2.1. Організаційно-економічна характеристика туристичного підприємства...	50
2.2. Аналіз організаційних та економічних механізмів управління фінансово-господарською діяльністю туристичного підприємства.....	60
2.3. Оцінка ефективності системи менеджменту туристичним підприємством	70
Висновки до розділу 2	
<b>Розділ 3. Вдосконалення механізмів ефективного управління туроператором «Coral Travel», м. Київ</b>	
3.1. Напрями вдосконалення механізмів ефективного управління туристичним підприємством.....	79
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих механізмів ефективного управління туристичним підприємством.....	87
Висновки до розділу 3	
<b>Висновки та пропозиції</b> .....	100
<b>Список використаних джерел</b> .....	102
<b>Додатки</b> .....	108



## ВСТУП

**Актуальність** проблеми, яка зумовила вибір теми дослідження, полягає в широкому розповсюдженні механізмів та економічних методів управління на туристичному підприємстві, пов'язаних з використанням основних економічних інструментів з метою підвищення ефективної діяльності туристичного оператора та, як результат, забезпечення його конкурентоспроможності.

На сучасному етапі механізми ефективного управління на туристичних підприємствах є водночас і індикатором якості управління туристичним бізнесом в цілому, і їх прискорювачем, оскільки впровадження та ефективне використання економічних методів на підприємстві підвищує фінансові можливості розвитку туроператорів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сьогодні туристичні підприємства зацікавлені в розширенні використання економічних методів на підприємстві. Динамічні зміни зовнішнього середовища, його турбулентність вимагають постійного розвитку та вдосконалення системи управління, розробки нових прогресивних методів і механізмів, здатних зменшити вплив негативних факторів на загальні показники діяльності підприємства. В таких умовах виникає потреба в появі нових вимог до формування механізму управління підприємством, ефективність функціонування якого повинна забезпечуватися як під впливом удосконалення організації виробництва, праці та управління, так і спроможністю його пристосування до сучасних умов господарювання [6].

Питання визначення сутності та структури механізму управління, структуризації та формування організаційно-економічного механізму управління підприємством вивчалися багатьма вітчизняними та закордонними авторами, серед яких: О.І. Волков, В.К. Скляренко, М.Г. Грещак, О.М. Гребешкова, О.С. Коцюба, О.К. Добикіна, В.С. Рижиков, С.В. Касьянюк, А.А. Садеков, В.В. Цурик, М.П. Денисенко, С.А. Жданов, А. Рубінфельд, А. Булла, Ф. Веллас, П. О'Коннор, Д. Ніксон.

Варто згадати, що максимальне використання в управлінні математики, статистики, обчислюваної техніки, новітніх методів планування, технологій проведення аналізу досліджувала нова школа науки управління, представниками якої були Р. Акофф, С. Бір, Д. Екман, А. Антховен, Е. Квейд та ін. Вони зазначали, що управління підприємством потребує впровадження не просто математичного апарату, а різноманітних моделей, що базуються на кількісних математичних даних [7].

Аналіз останніх досліджень вітчизняних та зарубіжних учених Н.Г. Чумаченко, І.Н. Герчикова, С.І. Соколенко, І.В. Калачова, Т.І. Ткаченко, Г.І. Михайліченко, Н.О. Сагалакова показує, що розгляд цієї проблеми в управлінні та використанні економічних методів констатує, що в науковій літературі відсутні цілісні інтегровані прогнози щодо ефективності використання даних методів на підприємствах туристичної індустрії, проте в даний час практика використання економічних методів має досягнення та успіхи в сфері управління підприємствами туристичного спрямування [8].

**Мета дослідження:** обґрунтувати пропозиції щодо вдосконалення механізмів ефективного управління туристичним оператором «Coral Travel», м. Київ.

**Завдання дослідження:**

- визначити поняття та детермінанти механізмів ефективного управління на підприємстві;
- розглянути методичні підходи до оцінки ефективності управління туристичним підприємством;
- розкрити організаційно-економічну характеристику туристичного підприємства;
- зробити аналіз організаційно-економічних механізмів управління фінансово-господарською діяльністю туристичного підприємства;
- провести оцінку ефективності системи менеджменту туристичним оператором;



- запропонувати напрями вдосконалення механізмів управління туристичним оператором;
- обґрунтувати запропоновані механізми щодо підвищення ефективності управління туристичним підприємством.

**Об'єкт дослідження:** процес формування і реалізації механізмів ефективного управління туроператором «Coral Travel», м. Київ.

**Предмет дослідження:** теоретичні та практичні аспекти процесу формування та реалізації механізмів ефективного управління туроператором «Coral Travel», м. Київ.

**Методи дослідження:** теоретичною та методичною основою випускної кваліфікаційної роботи стали загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Для обґрунтування теоретико-математичних засад застосовано метод теоретичного узагальнення, використаний для уточнення понятійного апарату та визначення головних ознак окремих понять (пп. 1.1, 1.2). Для розгляду та узагальнення методичних підходів оцінки ефективності управління туристичним підприємством використано системний підхід (п. 1.3). Застосування таких методів як узагальнення та аналіз забезпечило розгляд організаційно-економічної характеристики туристичного підприємства та визначення конкурентного середовища (п. 2.1). Аналіз організаційно-економічних механізмів управління фінансово-господарською діяльністю виконано за допомогою методики PEST та SWOT аналізу та за допомогою методу експертних оцінок сформовано профіль макросередовища (п. 2.2). Статистичні методи використані при дослідженні оцінки ефективності системи менеджменту туристичним оператором та детальному аналізі показників фінансової звітності (п. 2.3). Для мобілізації вартості туристичного продукту був використаний економіко-математичний метод, а саме: розрахунок еластичності попиту за ціною (п. 3.2). Метод моделювання був використаний для побудови моделі поведінки туристичного підприємства у процесі ціноутворення в залежності від ситуації на ринку та моделі розробки системи матеріального стимулювання персоналу (п. 3.2.) Для зображення та узагальнення показників механізмів економічної діяльності

туристичного підприємства та для найкращого сприйняття даних використано графічний та табличний методи.

Під час проведення дослідження використовувалося програмне забезпечення Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint для обробки та представлення отриманих даних.

**Елементи наукової новизни** полягають в поглибленні теоретичних положень та розробці науково-методичних рекомендацій, що дозволять підвищити ефективність використання механізмів управління фінансово-господарською діяльністю туристичним підприємством. Результати дослідження, що відображають наукову новизну, є такими:

*вперше:*

- розроблено модель поведінки туристичного підприємства у процесі ціноутворення в залежності від ситуації на ринку, яка дозволить підприємству зробити вибір щодо збільшення чи зменшення ціни в залежності від ситуації на ринку та проведеного аналізу діяльності конкурентів та, як результат, обрати правильну цінову стратегію;

*вдосконалено:*

- систему матеріально стимулювання персоналу, яка дозволить підвищити рівень корпоративної культури на підприємстві, підвищить мотивацію працівників та запровадить ефективну систему преміювання;
- порядок визначення потенційних споживачів туристичних послуг підприємства;

*набуло подальшого розвитку:*

- теоретичні засади формування механізмів ефективного управління туристичним підприємством, які відрізняються від попередньо запропонованих, врахуванням основних положень систем механізмів та використанням відповідних інструментів ефективного управління на кожному з етапів становлення та розвитку системи менеджменту на підприємстві;

- визначення основних можливостей та загроз за допомогою проведення PEST – аналізу та оцінки кожного фактору макросередовища за шкалою експертних оцінок;
- проведення оцінки можливостей та загроз за допомогою SWOT – аналізу, які можуть виникнути у внутрішньому середовищі, а також виявлення сильних та слабких сторін фірм.

**Практичне значення результатів дослідження** полягає в розробленні та обґрунтуванні положень, висновків та рекомендацій, що можуть бути використані для вдосконалення механізмів ефективного управління туристичним оператором.

Практичну цінність мають такі прикладні розробки та рекомендації, як запропоноване дерево цілей туристичного підприємства, стратегічна карта туроператора, модель поведінки туристичного підприємства у процесі ціноутворення в залежності від ситуації на ринку, модель розробки системи матеріального стимулювання персоналу на туристичному підприємстві та напрями вдосконалення механізмів управління туристичним оператором.

**Апробація результатів досліджень.** Основні положення та результати дослідження, що викладені у випускній кваліфікаційній роботі опубліковані у збірнику наукових статей студентів Київського національного торговельно-економічного університету (дод. А).

**Структура й обсяг роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг основного тексту випускної кваліфікаційної роботи становить 101 сторінку. Робота містить 14 рисунків на 13 сторінках, 17 таблиць на 17 сторінках, 5 додатків на 13 сторінках. Список використаних джерел налічує 61 найменування.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

#### 1.1. Поняття та детермінанти механізмів ефективного управління туристичним підприємством

Механізм управління є рушійною частиною системи управління, що забезпечує дієвий вплив на фактори, стан яких обумовлює результат діяльності об'єкта управління, що складається з певних елементів.

Л.Г. Мельник визначає механізм управління як складову (найбільш активну частину) системи управління, що забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат діяльності об'єкта, яким управляють [9, с. 366]. Причому як елементи механізму управління розглядаються цілі, критерії, фактори, методи і результати управління.

На думку О.І. Волкова, саме механізм управління, що містить у собі принципи, завдання, організаційну структуру органів управління, персонал, економічні і юридичні методи і обмеження, інформацію і технічні засоби її обробки, спроможний забезпечити динамізм та узгодженість роботи туристичного підприємства [7].

А.А. Садеков і В.В. Цурик розглядають механізм управління як систему впливу на об'єкт управління з метою досягнення бажаного результату, як систему організації господарського процесу, що представлена комплексом факторів, що є взаємодоповнюючими і взаємозалежними та мають власні форми управлінського впливу [10, с. 27].

І.А. Бланк вважає, що механізм управління містить державно-правове та нормативне регулювання, ринковий механізм регулювання, внутрішній механізм регулювання окремих аспектів, механізм інформаційного забезпечення, методи управління та методи контролю [11, с. 185–186].

Деякі автори висвітлюють це питання інакше, вважаючи, що механізм – це сукупність методів, принципів, форм управління та системи елементів, що регулюють процес управління.

Основними видами механізмів управління виступають: організаційні, економічні, структурні механізми, механізми організації управління, технічні й адміністративні, інформаційні механізми та інші.

Організаційно-економічний механізм трактують як систему формування цілей і стимулів, які дозволяють перетворити у процесі трудової діяльності рух (динаміку) матеріальних і духовних потреб членів суспільства на рух засобів виробництва і його кінцевих результатів, спрямованих на задоволення платоспроможного попиту споживачів.

Організаційно-економічний механізм управління підприємствами розглядається як один з основних елементів системи адаптації суб'єктів господарювання до умов зовнішнього середовища, орієнтований на пошук і реалізацію можливостей підприємств, що забезпечать сталий розвиток та виживання підприємств у період трансформаційної економіки.

Взагалі організаційно-економічний механізм управління є не тільки однією з умов подолання кризових явищ у реальному секторі підприємства, а й необхідною передумовою його успішної діяльності.

Організаційно-економічний механізм управління підприємством слід розглядати як сукупність організаційних та економічних важелів (кожному з яких властиві власні форми управлінського впливу), які впливають на економічні й організаційні параметри системи управління підприємством, що сприяє формуванню та посиленню організаційно-економічного потенціалу, отриманню конкурентних переваг та ефективності діяльності підприємства в цілому [7].

Підсумовуючи визначення організаційно-економічного механізму управління підприємством, усю інформацію можна узагальнити у вигляді схеми, в якій чітко визначені компоненти та системи управління (рис. 1.1):



**Рис 1.1. Організаційно-економічний механізм управління підприємством**

*Джерело: [10].*

У структурі організаційно-економічного механізму можна виділити три системи: систему забезпечення, функціональну систему та цільову [10].



Система забезпечення організаційно-економічного механізму складається з підсистем правового, ресурсного, нормативно-методичного, наукового, технічного, інформаційного забезпечення управління підприємством.

Організаційно-економічний механізм управління підприємством включає такі основні функціональні підсистеми: планування, організації, мотивації, контролю та регулювання.

Цільова система організаційно-економічного механізму містить у собі цілі й основні результати діяльності підприємства, а також критерії вибору й оцінювання досягнення певних цілей і результатів діяльності підприємства.

Зміст кожної системи організаційно-економічного механізму управління підприємством та кількість підсистем у кожній з них залежать від типу підприємства, сфери і масштабів діяльності, рівня впливу зовнішнього середовища, результатів діяльності підприємства та інших факторів [12].

Для забезпечення конкурентоздатності і закріплення на ринку підприємству необхідно постійно працювати в напрямку забезпечення ефективного управління підприємством, яке повинно базуватися на забезпеченні діалектичного поєднання зовнішньої і внутрішньої ефективності управління. Зовнішня ефективність управління характеризується ступенем досягнення цілей та ступенем виконання планів діяльності підприємства. Внутрішня ефективність може бути охарактеризована за допомогою показників економічної, фінансової, ресурсної ефективності, а також показників, що характеризують соціальний, науково-технічний та екологічний ефект управління підприємством.

Отже, ефективність управління – це здатність організації забезпечувати прибутковість і тривалість успішної діяльності та розвитку підприємства на основі обрання й реалізації оптимальних стратегій, що мають забезпечити не лише певний ефект, результат, але й адаптивність і гнучкість системи управління, конкурентоспроможність діяльності підприємства в цілому [12].

Відповідно для формування механізму ефективного управління підприємством запропоновано виділяти такі основні інструменти: економічні, організаційні, соціально-психологічні, техніко-технологічні, маркетингові,

екологічні правові, та використовувати показники, що дозволяють провести оцінювання кожного інструменту (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Основні інструменти ефективного організаційно-економічного механізму управління підприємством

№	Інструменти	Характеристика	Показники
1	Економічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- фінансова стабілізація підприємства;</li> <li>- обміркований вибір джерел фінансування витрат;</li> <li>- наявність матеріальної зацікавленості працівників в обсязі продажу послуг;</li> <li>- наявність резервних засобів на освоєння нових напрямів;</li> <li>- прогресивність економічних норм і нормативів, оптимізація витрат.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- фондівдача, грн./грн;</li> <li>- продуктивність праці;</li> <li>- рентабельність, %;</li> <li>- запас фінансової стійкості;</li> </ul>
2	Організаційні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- удосконалення організації робочого процесу, робочих місць і умов праці;</li> <li>- розвиток резервних потужностей;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ефективність прийнятих рішень;</li> </ul>
3	Екологічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- дотримання санітарії, зниження шуму;</li> <li>- оснащення відділів гігієнічними засобами;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- витрати на заходи охорони праці в розрахунку на одного працівника, тис. грн;</li> </ul>
4	Правові	<ul style="list-style-type: none"> <li>- установлення прав, обов'язків, відповідальності співробітників;</li> <li>- документальне забезпечення, правове регулювання діяльності організації;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- державні стандарти;</li> <li>- нормативи та акти;</li> </ul>
5	Соціально-психологічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення кваліфікації працівників підприємства;</li> <li>- професійна укомплектованість кадрами підрозділів;</li> <li>- організація харчування працівників;</li> <li>- суспільна активність працівників;</li> <li>- мотивація персоналу;</li> <li>- колективне прийняття рішень;</li> <li>- налагодження психологічного клімату в колективі;</li> <li>- удосконалення морального і матеріального заохочення працівників (мотивація праці);</li> <li>- створення атмосфери творчого співробітництва;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- коефіцієнт плинності та стабільності кадрів;</li> <li>- темп зростання ефективних заохочувальних систем оплати, %;</li> <li>- рівень забезпечення працівників соціальним пакетом;</li> </ul>

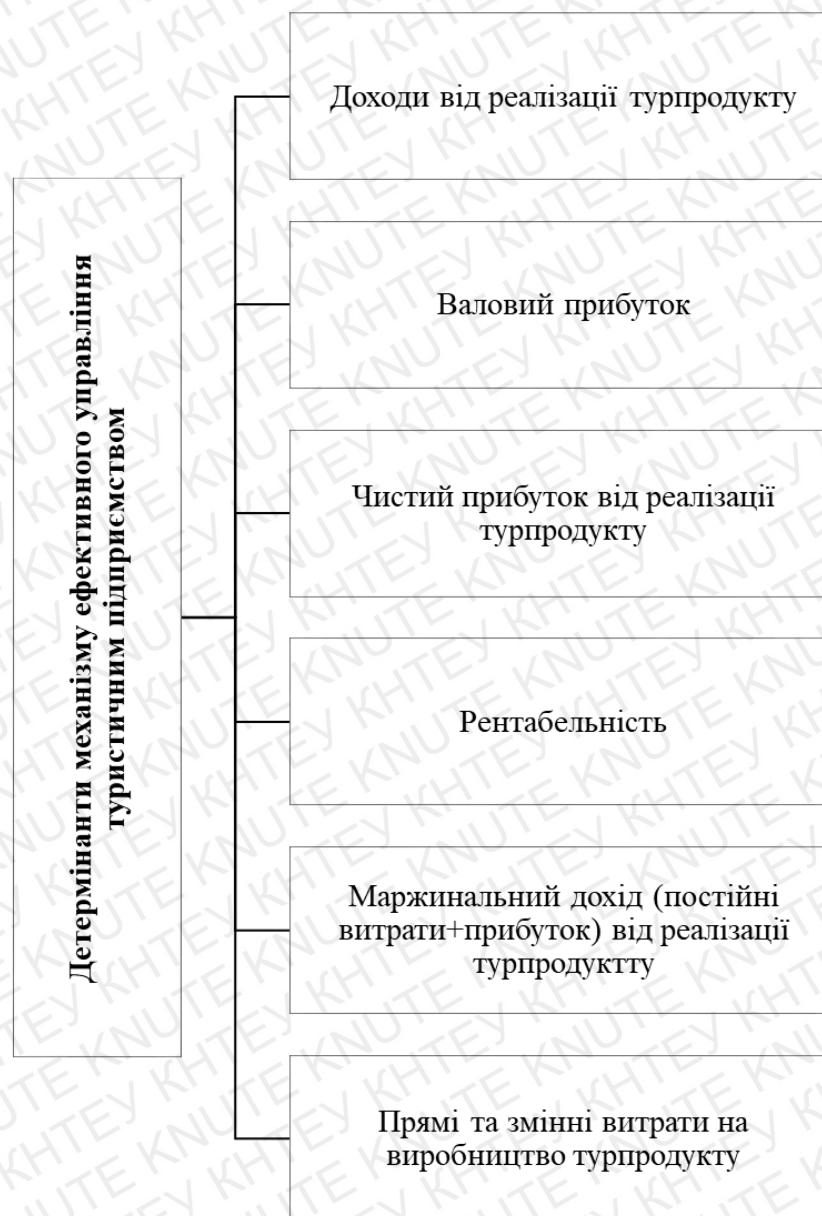
№	Інструменти	Характеристика	Показники
5	Соціально-психологічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення кваліфікації працівників підприємства;</li> <li>- професійна укомплектованість кадрами підрозділів;</li> <li>- організація харчування працівників;</li> <li>- суспільна активність працівників;</li> <li>- мотивація персоналу;</li> <li>- колективне прийняття рішень;</li> <li>- налагодження психологічного клімату в колективі;</li> <li>- удосконалення морального і матеріального заохочення працівників (мотивація праці);</li> <li>- створення атмосфери творчого співробітництва;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- коефіцієнт плинності та стабільності кадрів;</li> <li>- темп зростання ефективних заохочувальних систем оплати, %;</li> <li>- рівень забезпечення працівників соціальним пакетом;</li> </ul>
6	Техніко-технологічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення рівня прогресивності обладнання, яке використовується;</li> <li>- підвищення рівня прогресивності технології;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рівень інвестиційної активності, %;</li> <li>- коефіцієнт реального оновлення основного капіталу;</li> <li>- частка витрат підприємства на інновацію;</li> </ul>
7	Маркетингові (в тому числі збутові)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- організація пошуку нових ринків збуту, просування туристичного продукту на обраному сегменті ринку;</li> <li>- дослідження попиту на туристичні послуги;</li> <li>- грамотна рекламна політика підприємства;</li> <li>- раціональна організація цінової політики підприємства;</li> <li>- забезпечення сервісних послуг;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- коефіцієнт реалізації турів;</li> <li>- коефіцієнт освоєння ринку;</li> <li>- темп росту коефіцієнту освоєння ринку, %;</li> <li>- темп росту обсягу реалізованих послуг, %;</li> <li>- рентабельність продажу, %;</li> </ul>

Джерело: [12].

Організаційно-економічний механізм ефективного управління підприємством визначається не лише факторами зовнішнього середовища підприємства, в першу чергу ефективність залежить від дій персоналу в процесі діяльності організації, в процесі реалізації розроблених планів і програм розвитку підприємства, в процесі досягнення певних цілей. Тобто, ефективність управління залежить від адекватності обраних стратегій цілям підприємства, оптимальності



процесів реалізації стратегій, мотивації персоналу на досягнення цілей, кваліфікації персоналу, технології та стилю управління. Доречно навести детермінанти механізму ефективного управління туристичним підприємством (рис. 1.2):



**Рис. 1.2. Детермінанти механізму ефективного управління туристичним підприємством**

*Джерело: розроблено автором.*

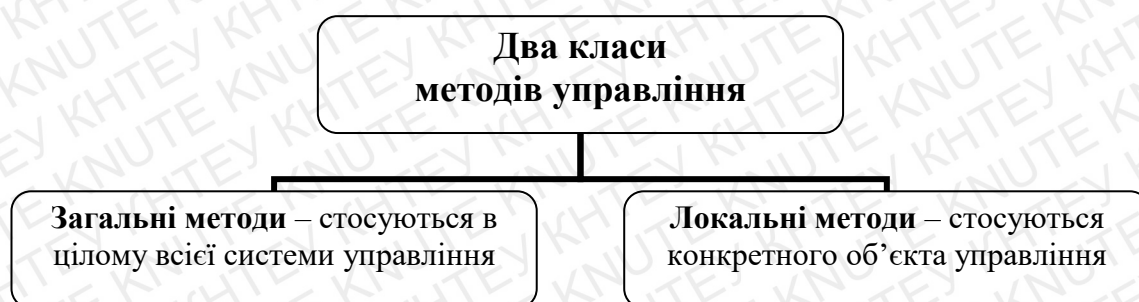
Як уже згадувалось вище, вчені вважають, що механізми ефективного управління складаються з сукупності різних методів. Отож розглянемо основні методи та їх класифікацію нижче.

Методи управління — це способи впливу на окремих працівників та робочі колективи в цілому, необхідні для досягнення цілей підприємства.

Основою методів управління є закони, закономірності й принципи суспільного виробництва, науково-технічний рівень розвитку підприємства, соціальні, правові й психологічні відносини між людьми [13].

Отже, методи управління – це конкретні способи досягнення цілей.

Всі методи управління на підприємстві поділяють на два класи (рис.1.3):



**Рис. 1.3. Два класи методів управління**

*Джерело: [13].*

Зазвичай, для ефективної системи управління для початку проводиться моніторинг загальних методів управління, методом відбору визначають, що саме допоможе підприємству успішно функціонувати, а вже потім відбувається детальний аналіз локальних методів, які стосуються безпосередньо компанії.

Ще однією класифікацією методів управління діяльністю підприємства є їх поділ на економічні, соціально-психологічні та організаційні методи (рис.1.4):



**Рис. 1.4. Класифікація методів управління**

*Джерело: [14].*

Економічні методи управління – це прийоми та способи управління, в основі яких лежить використання економічних законів, економічних інтересів і показників. Застосовуючи ці методи працівник реалізує матеріальні інтереси шляхом використання товарно-грошових відносин. Реалізація цих інтересів за допомогою економічних методів може здійснюватися в двох аспектах:

1) перший – управління, орієнтоване на використання створеного на державному рівні економічного сегмента загального зовнішнього середовища. Зміст аспекту включає: державне регулювання, систему оподаткування, визначення амортизаційної політики, формування митної політики, визначення мінімального рівня заробітної плати тощо;

2) другий – орієнтація управління на використання різноманітних економічних категорій: фінансування, кредитування, ціноутворення, матеріальної відповідальності, економічних санкцій тощо [14].

Специфікою цієї групи методів є вплив на матеріальні інтереси людей, орієнтація на виконання певних показників або завдань і на винагороду за їх виконання.

Економічні методи займають центральне місце серед методів менеджменту, оскільки управлінські відносини насамперед визначаються потребами й інтересами працівників, які формують основу економічних відносин.

Отже, економічні методи ґрунтуються на використанні економічних інтересів і засобів, які стимулюють матеріальну зацікавленість колективу й окремих працівників у досягненні найкращих результатів. Іншими словами, управління ґрунтується на зацікавленні працівників в отриманні оптимального кінцевого результату, що становить основу самої можливості управляти.

Таким чином, узагальнивши всі аспекти, можна стверджувати, що економічні методи — це сукупність засобів та інструментів, які створюють економічні умови, що спонукають працівників діяти у потрібному напрямі і досягати вирішення завдань, котрі стоять перед ними. При цьому відбувається поєднання особистих інтересів учасника процесу зі суспільними і груповими.



На відміну від організаційно-адміністративних, економічні методи менеджменту передбачають розробку загальних планово-економічних показників і засобів їх досягнення. Завдяки економічним методам можна підвищити дієвість та результативність економічних важелів і стимулів, які спонукають членів трудового колективу до ефективної роботи [15].

Варто коротко зазначити характеристику інших двох методів:

1) організаційно-розпорядчі методи управління забезпечують реалізацію мотивів примусового характеру. Вони передбачають юридичний вплив на відносини людей.

Специфіка цієї групи базуються на владних і правових мотиваціях і забезпечують підвищення ефективності роботи підприємства за рахунок кращої організації діяльності працівників і підрозділів.

2) соціально-психологічні методи управління передбачають вивчення запитів та інтересів членів колективу, робочого середовища, громадської думки.

Специфіка виражається сукупністю прийомів, які використовуються в науках, що вивчають діяльність людини й міжособистісні відносини.

Отже, управління підприємством здійснюється за допомогою всієї системи методів управління. Організаційні методи створюють передумови використання економічних методів. Соціально-психологічні методи доповнюють організаційні та економічні і в сукупності створюють необхідний арсенал засобів управління господарською діяльністю.

## **1.2. Сучасна система механізмів ефективного управління туристичним підприємством**

Сучасне управління — це особлива сфера економічних відносин, що має свою логіку розвитку.

Суть управлінської діяльності полягає у впливі на процес через прийняття рішень. Необхідність управління пов'язана з процесами поділу праці на підприємстві і відокремлення управлінської праці від виконавчої [16].

Сучасні умови функціонування підприємств призвели до кардинальної зміни парадигми ведення бізнесу. Трансформація діяльності підприємств вплинула на всі елементи системи менеджменту і зумовила об'єктивну необхідність впровадження управлінських інновацій, які дозволяють оперативно адаптувати підприємства до змін зовнішнього середовища.

Управління підприємством – це економічна категорія, яка представляє особливу форму економічних відносин, що впливають на процеси, об'єкт чи систему, аби зберегти її стійкість, або перевести в інший стан відповідно до поставлених цілей. Управління виникає тоді, коли керівник приймає рішення, коли розробляється новий порядок відносин між елементами системи для подолання проблемної ситуації, коли встановлюються нові зв'язки між структурними підрозділами, пов'язані з модифікацією організаційної структури підприємства [17].

Основною метою діяльності підприємства має бути задоволення потреб споживача при раціональному, ефективному використанні ресурсів з метою отримання максимального прибутку, процвітання підприємства шляхом просування послуг. Однак більшість керівників протягом останніх років характеризують процес функціонування свого підприємства як виживання, наголошуючи, що економічні труднощі і невизначеність майбутнього не дозволяють здійснювати довгостроковий прогноз розвитку підприємства та формування моделі його функціонування [18, с.96].

Головною особливістю управління підприємством за сучасних умов є те, що ефективний механізм управління – це, перш за все, система, що здатна забезпечити швидку адаптацію підприємства до змін його бізнес-середовища за умов максимально можливого врахування запитів і задоволення потреб потенційних споживачів. Отримання прибутку має розглядатися виключно як результат ефективного функціонування такої управлінської системи.

Діяльність кожного суб'єкта господарювання здійснюється в умовах невизначеності та ризику і залежить від впливу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Зміни у зовнішньому середовищі носять

непередбачуваний або недостатньо прогнозований характер. Така ситуація змушує підприємства приймати рішення, які могли б зменшити негативний вплив факторів зовнішнього середовища на результати діяльності туристичного підприємства [19, с.178].

Сьогодні стан розвитку економіки характеризується необхідністю дослідження системи управління суб'єктами господарювання та, обов'язково, причин, що обумовлюють внутрішні зміни.

Важливою умовою ефективного функціонування будь-якого підприємства та основою його стабільного розвитку в конкурентному середовищі є забезпечення високого рівня його ефективності.

Стабільне функціонування, зростання економічного потенціалу підприємства в умовах нестабільної економіки залежить від наявності надійної системи управління. При цьому, важливим етапом в формуванні перспективних шляхів розвитку та ефективному управлінні підприємством, яке дозволяє зменшити негативний вплив нестабільного макросередовища, є комплексна оцінка рівня розвитку та визначення рівня надійності та ефективності системи управління [20, с.56]. Це пов'язано з тим, що у ринкових умовах підприємство самостійно має розробляти стратегію своєї діяльності та розвитку, знаходити необхідні для її реалізації ресурси, що вимагає значного розширення сфери управління, зростання відповідальності управлінців за результати діяльності підприємства, за якість і своєчасність ухвалення необхідних рішень.

Система менеджменту підприємства демонструє високу ефективність не тільки тоді, коли керівники підприємств, які приймають управлінські рішення та встановлюють форми та види контролю, і працівники, які беруть на себе відповідальність за виконання рішень, діють злагоджено, але і тоді, коли між рівнями управління налагоджений зрозумілий і чіткий алгоритм взаємовідносин.

Відсутність такого механізму між рівнями управління підприємством знижує управлінську ефективність. Це пов'язано з тим, що за нових реалій ведення бізнесу, значна частка створюваної підприємством вартості генерується



нематеріальними активами, а неефективність системи управління призводить до автоматичного зниження потенціалу підприємства генерувати додану вартість.

Основні можливості для вдосконалення управлінської системи необхідно шукати не в спробах модернізації існуючої системи та не у використанні поліпшуючих інновацій, а в упровадженні нововведень та інноваційних підходів до управління діяльністю підприємства.

Шляхи вдосконалення управлінської діяльності повинні включати всі аспекти діяльності підприємства. Вдосконалення управління підприємством можна розглянути через такий аспект його діяльності, як управління витратами.

Пропонується здійснювати управління витратами на підприємствах наступним чином [21]:

- виділяти основні поняття і процедури, системи управління витратами;
- виявляти існуючі проблеми формування та контролю витрат на підприємстві;
- формувати моделі управління витратами з урахуванням особливостей галузі та підприємства;
- створювати та вдосконалювати інформаційні системи;
- адаптувати процес документообігу до обраної інформаційної системи;
- розподіляти відповідальність за формування витрат та створення механізму мотивації і стимулювання їх зниження.

Доцільно також поліпшити систему планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства. Це можна зробити за допомогою впровадження ефективної системи внутрішнього контролю, широкого і всебічного впровадження обчислювальної техніки, розвитку комп'ютерних мереж зв'язку, застосування сучасних програмних засобів: технологій управління та інформаційних технологій [22, с.45]. Насамперед це стосується системи організації фінансового менеджменту, бюджетування, управління фінансовими потоками та витратами.

Основними напрямками удосконалення механізмів управління підприємством є:

- перегляд та зміна організаційної структури управління підприємством;
- оптимізація організації менеджменту і бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства;
- удосконалення управління виробничими ресурсами і запасами;
- підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві, поліпшення якості туристичного продукту [23].

В сучасній системі механізму ефективного управління слід керуватися такими принципами:

- 1) чіткого розподілу праці;
- 2) додержання дисципліни і порядку;
- 3) повноваження і відповідальності;
- 4) використання мотивації високопродуктивної праці;
- 5) забезпечення рівної справедливості для всіх;
- 6) впевненості в постійності і стабільності роботи;
- 7) дотримання взаємовідносин із працівниками згідно ієрархічного ланцюга;
- 8) заохочення ініціативи.

Механізми сучасного управління поділяються на такі методи:

- економічні ;
- адміністративно-правові;
- соціально-психологічні [16].

Економічні методи управління - це сукупність засобів та інструментів, які цілеспрямовано впливають на створення умов для функціонування й розвитку підприємництва.

По-перше, ці методи дають змогу впливати на поведінку об'єктів управління на різних рівнях — від індивіда до держави.

По-друге, шляхом матеріальної зацікавленості стимулюють ініціативу та відповідальність працівників за наслідки прийнятих рішень.

По-третє, є методами непрямої дії, їх використання не завжди сприяє отриманню очікуваного результату.



По-четверте, передбачають розроблення планово-економічних показників і механізмів їх досягнення [24].

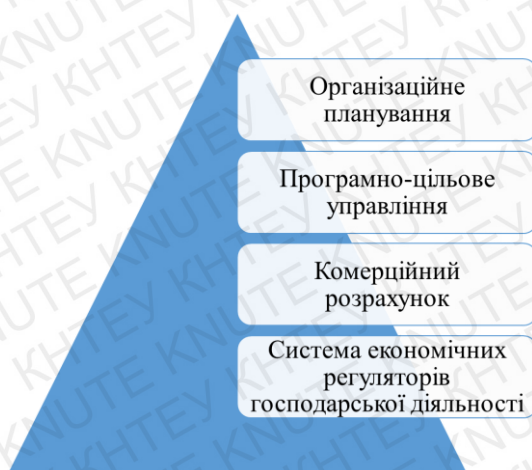
Економічні методи носять непрямий характер управлінського впливу і засновані на використанні економічного механізму. Вони, насамперед, стимулюють діяльність організації по забезпеченню інтересів усього суспільства. Здійснюється це через систему оподатковування, кредитування, різного роду пільг.

Ці методи займають центральне місце в системі наукових методів управління трудовою діяльністю людей, оскільки на їхній основі встановлюється такий режим роботи і такі стимули, що об'єктивно спонукають і зацікавлюють персонал в ефективній роботі (заробітна плата, премії, участь у прибутках, інші винагороди) [25].

Тобто впливом на безпосередні інтереси об'єкта управління створюється механізм його орієнтації на найбільш ефективний режим роботи без постійного і безпосереднього втручання зверху.

Пропоную для більш детального розгляду охарактеризувати методи представлені нижче, зрозуміти сутність та визначити їх основні характерні та специфічні риси.

До сучасних економічних методів управління відносять чотири основні складові і кожна з них має ряд своїх специфічних характеристик, які будуть також розглянуті нижче (рис.1.5):



**Рис. 1.5. Економічні методи управління**  
Джерело: [26].



Організаційне планування – розробка системи показників, що охоплюють усю діяльність підприємства (формування туристичного продукту, реалізація, фінанси, кваліфікований персонал).

Програмно-цільове управління – як метод застосовується у випадках виникнення складних задач, для яких ще не розроблені механізми їхнього вирішення.

Комерційний розрахунок – ґрунтується на загальних принципах ринкової економіки: повна відповідальність за результати діяльності, конкуренція виробників товарів і послуг, вільне ціноутворення.

Система економічних регуляторів господарської діяльності складається з:

- загальнодержавних регуляторів: податки, кредити, регульовані ціни і тарифи, економічні пільги;
- місцевих регуляторів, застосовуваних органами місцевої влади для поповнення своїх бюджетів (місцеві податки і збори, рентні платежі);
- внутрішньосистемних регуляторів господарської діяльності підвідомчих підприємств - це централізоване створення фондів (резервного, капітальних вкладень, підготовки кадрів, страхування) і внутрішньогосподарських відрахувань на загальноорганізаційні цілі. Норми відрахувань у ці фонди встановлюються органом управління організації чи підприємства [26].

Реалізація економічних методів управління здійснюється в системі економічних відносин між членами трудового колективу. Тобто, важливим аспектом є не тільки фінансові показники, але й кваліфікований персонал туристичного підприємства.

Керівництво організації за допомогою різних компонентів оплати праці (основної і додаткової заробітної плати, премій) регулює матеріальну зацікавленість працівників.

Розглянувши сутність методів представлених у класифікації, можемо для кожного з них розглянути специфічні риси [27].

Отож, кожному методу притаманні особливі специфічні характеристики представлені нижче (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Основні специфічні риси економічних методів управління

Назва методу	Специфіка методу полягає
1. Організаційне планування	- у його цільовій спрямованості (показує виконавцям, яких результатів треба досягти); - у його адресній спрямованості (планове завдання адресується конкретному підрозділу чи виконавцю); - у визначенні часового інтервалу (рік, місяць, тиждень, зміна).
2. Програмно-цільове управління	- у можливості розглядати нову мету діяльності з різних точок зору, спроектувати під неї структуру ресурсів і показників.
3. Комерційний розрахунок	- у веденні економічної діяльності, заснованій на порівнянні витрат на організацію турів з результатами господарської діяльності (обсяг продажів, прибуток), повному відшкодуванні витрат на реалізацію туристичної діяльності за рахунок одержання доходів, забезпеченні рентабельності виробництва, ощадливій витраті ресурсів, матеріальній зацікавленості працівників у результатах праці.
4. Система економічних регуляторів господарської діяльності	- у тому, що комплекс економічних регуляторів повинен бути гнучким, вчасно враховувати зміни економічної ситуації, а сама кількість регуляторів у міру становлення ринкових відносин повинна зменшуватися.

*Джерело: [28].*

Бачимо, що економічні методи управління посідають центральне місце в системі наукових методів управління трудовою діяльністю людей, оскільки на їх основі встановлюється цільова програма господарського розвитку окремих підприємств і організацій і визначається такий режим роботи і такі стимули, які об'єктивно спонукають і зацікавлюють колективи і окремих працівників в ефективній праці.

Таким чином, завдяки впливу на безпосередні інтереси об'єкта управління створюється механізм його орієнтації на найбільш ефективний режим роботи без повсякденного і безпосереднього втручання зверху.

Адміністративно-правові методи управління передбачають юридичний вплив на відносини людей в процесі роботи, оскільки ці відносини регулюються певним правовими нормами:

- законодавчими актами;
- положеннями;
- інструкціями;
- наказами і розпорядженнями.

Адміністративно-правові методи передбачають і застосування відповідних матеріальних, адміністративних і карно-правових санкцій.

Соціально-психологічні методи управління реалізують мотиви соціальної поведінки людини, оскільки традиційні форми матеріального заохочення поступово втрачають свій стимулюючий вплив. Ці методи передбачають вивчення соціальних запитів та інтересів членів колективу, середовища, громадської думки.

Всі ці методи повинні поєднуватися і створювати необхідний арсенал засобів для найефективнішого управління підприємством [16].

В сучасних умовах розвитку підприємств України усе більше поширення й застосування одержують новітні концепції управління. Розглянемо дві найвідоміші з них: Business Performance Management (BPM) – управління ефективністю бізнесу, та Balanced Scorecard (BSC) – збалансована система показників (рис.1.6).



**Рис. 1.6. Новітні концепції управління діяльністю підприємств**

*Джерело: [29].*



Основне призначення систем подібного роду укладається в забезпеченні функцій збору, систематизації й аналізу інформації, необхідної для прийняття стратегічних управлінських рішень [29].

Business Performance Management (BPM) - відносно нова концепція управління, що позначає цілісний, процесно-орієнтований підхід до прийняття управлінських рішень, спрямований на підвищення спроможності підприємства оцінювати свій фінансовий стан і управляти ефективністю своєї діяльності на всіх рівнях шляхом об'єднання власників, менеджерів, персоналу і зовнішніх контрагентів в рамках загального інтегрованого середовища управління.

Будь-яка управлінська концепція гарна настільки, наскільки вона дозволяє вирішувати насущні проблеми реального бізнесу. Дослідження, проведені корпорацією Huregion, показують, що стосовно BPM можна виділити сім проблемних областей управління:

- неузгодженість стратегії та поточної діяльності;
- локальність оптимізації;
- низька оперативність реагування;
- низька надійність управлінських рішень;
- низькі темпи поліпшень;
- приховані знання;
- недосягнення поставлених цілей [29].

Неузгодженість стратегії та поточної діяльності.

Діяльність будь-якої частини (бізнес-одиниці, підрозділа) підприємства має сприяти вирішенню завдань, що стоять перед нею в цілому. Але, на жаль, так буває далеко не завжди. Будь-який підрозділ має свої інтереси, і найчастіше вони лише частково відповідають інтересам підприємства. У результаті ресурси витрачаються даремно, ефективність падає. Ситуація ще більш ускладнюється, якщо стратегічний план час від часу коригується з урахуванням мінливих економічних умов. У цьому випадку BPM дозволяє сфокусувати увагу менеджерів всіх рівнів і всіх підрозділів на досягненні глобальних цілей, що стоять перед усім підприємством. Теоретики BPM назвали цю властивість "стратегічним

фокусуванням" (strategic focus). Глобальні цілі "розподіляються" по всій організації і пронизують всі підрозділи. Звичайно ж, підрозділи, як і раніше, будуть переслідувати свої локальні цілі, але тепер ці цілі будуть повністю відповідати генеральній лінії вищого керівництва.

Локальність оптимізації.

Цілком природньо, що керівник будь-якого підрозділу прагне оптимізувати стан справ на своїй ділянці. Але навіть в умовах, коли увага всіх локальних менеджерів сфокусована на одних і тих самих стратегічних завданнях, може скластися ситуація, коли "локальна оптимізація" відбувається (свідомо чи ні) за рахунок інших підрозділів.

Зауважимо, що це головна причина провалу багатьох проектів впровадження систем управління, заснованих на ключових показниках ефективності.

ВРМ підходить до даної проблеми з позицій так званого колаборативного управління (collaborative management), шляхом докладного опису взаємозв'язків між різними бізнес-одинацями і їх процесами управління. Відносини співпраці не просто проголошуються, вони мають цілком конкретну економічну основу. Співпрацювати з колегами стає економічно вигідно, оскільки в умовах кооперації витрати на управління знижуються, в результаті чого кожен підрозділ підвищує свої шанси на успіх.

Низька оперативність реагування.

Навіть якщо організація "стратегічно сфокусована" і в ній налагоджені відносини співпраці, процес управління може бути істотно ускладнений наявністю бюрократичних процедур. Це перш за все властиво організаціям, побудованим за "адміністративно-командним" принципом.

Концепція ВРМ, навпаки, прагне до найбільш швидкого реагування на виникаючі ситуації (business agility), що важливо при роботі на мінливих, конкурентних ринках. Необхідно відзначити, що швидкість реагування досягається за рахунок не тільки швидкості прийняття рішень, а й децентралізації

процесу управління, делегування повноважень та підвищення відповідальності співробітників.

Низька надійність управлінських рішень.

Щоб управлінські рішення були економічно обґрунтованими, менеджер повинен володіти адекватною інформацією, причому ця інформація повинна бути доступна у формі, зручній для аналізу. Критеріями якості управлінської інформації є своєчасність, точність, послідовність, контрольованість. Без якісної інформації будь-яке рішення або план не можуть вважатися обґрунтованими, а менеджеру доводиться працювати "на дотик", покладаючись головним чином на свою інтуїцію.

З точки зору ВРМ рішення повинні бути засновані на фактах (fact-based decisions), що досягається шляхом використання оброблених та проаналізованих даних, отриманих з надійних, контрольованих джерел. У цьому відношенні принципи ВРМ відповідають підходам, закладеним в системах ділового інтелекту (Business Intelligence, BI).

Низькі темпи поліпшень.

Хороший менеджер завжди шукає шляхи найбільш ефективного використання наявних ресурсів і можливостей. Одним з методів, що добре зарекомендував себе на практиці, вважається моделювання різних сценаріїв (аналіз "що якщо"). Проте найчастіше це вдається зробити лише на рівні окремого підрозділу або бізнес-одиниці.

ВРМ передбачає застосування принципів ситуаційного аналізу, але переносить їх на корпоративний рівень. Для моделювання та аналізу сценаріїв використовуються розподілені бізнес-моделі, у створенні яких беруть участь різні підрозділи, об'єднані принципом "Коллаборативні управління". Так, ВРМ дозволяє підтримувати інноваційний процес і прискорити настання позитивних змін.

Приховані знання.

Бізнес генерує величезну кількість інформації, велика частина якої прихована від людей, здатних ефективно її використовувати. Сказане звучить, як



закон Мерфі, але на практиці найчастіше все відбувається саме так. Часто важлива інформація виявляється прихованою десь в надрах електронних таблиць, причому сам факт її існування буває відомий тільки її творцю. У результаті цінна інформація, що зберігається одним менеджером, стає не доступною для інших, а при переході працівника на іншу ділянку накопичені ним знання виявляються втраченими для наступників.

BPM передбачає прозорість інформації шляхом документування та каталогізації всіх видів управлінської інформації, включаючи неструктуровані дані. У результаті інформація стає доступною і може бути отримана із застосуванням стандартних процедур та з деталізацією, достатньої для прийняття рішень.

Недосягнення поставлених цілей.

Навіть найкращі плани і самі правильні рішення стають марними, якщо вони не приносять реальних результатів.

Підхід BPM - це націленість на результат. Цей результат досягається шляхом трансформації стратегій і цілей в конкретні дії, з подальшим доведенням конкретних завдань до конкретних виконавців. У разі зміни обстановки плани не втрачають своєї реалістичності, оскільки система управління здатна фіксувати поточний стан в режимі реального часу і моделювати майбутні дії. При цьому досягається повна інтеграція управління, оскільки BPM передбачає тісну взаємодію з операційними системами управління, такими, як ERP, CRM, системи управління персоналом і т.д.

Такі основні "області поліпшень", що досягаються шляхом практичного застосування концепції BPM. Незавжди помітити, що всі ці області так чи інакше пов'язані між собою, і поліпшення в якій-небудь одній із них, як правило, позитивно позначається і в інших [29].

Концепцію Balanced Scorecard (BSC) не можна назвати просто обліковою системою, вона є складовою частиною системи управління підприємством й може бути її основним ядром.

BSC - це система стратегічного управління підприємством на основі виміру й оцінки її ефективності по набору показників, підбраному таким чином, щоб урахувати всі істотні (з погляду стратегії) аспекти її діяльності (фінансові, виробничі, маркетингові й т.д.). Автори концепції BSC Р. Каплан і Д. Нортон вперше представили її в 1992 р. BSC з'явився як результат дослідження різних методів оцінки ефективності діяльності. Автори концепції виявили, що тільки фінансових показників недостатньо для адекватної оцінки діяльності організації. Тому в концепції BSC розроблені чотири перспективи: фінанси, ринок, внутрішні процеси і навчання й ріст [29].

BSC будується на наступних принципах: причинно-наслідковий зв'язок всіх показників; зв'язок результатних показників, які компанія має можливість виміряти по закінченню певного періоду, і попередніх показників, які можна виміряти миттєво; зв'язок всіх показників з фінансовими результатами діяльності.

Система BSC транслює місію й загальну стратегію підприємства в систему взаємозалежних показників.

Збалансована система використовує вимірювані показники, принаймні, у наступних чотирьох напрямках:

- фінансовий напрямок, що розглядає ефективність діяльності підприємства з погляду віддачі на вкладений капітал;
- оцінка корисності товарів і послуг підприємств з погляду кінцевих споживачів;
- внутрішня операційна ефективність, що оцінює ефективність внутрішньої організації бізнес-процесів;
- інновації й навчання, тобто здатність організації до сприйняття нових ідей, її гнучкість, орієнтація на постійні поліпшення.

Виконані дослідження методології BSC свідчать, що дана система відображає основні напрями діяльності господарюючого суб'єкта - такі як обслуговування покупців, операційну й фінансову ефективність - у вигляді набору певних показників - ключових показників ефективності (КПЕ). Причому їх кількість повинна складати 20-25 (фінансові показники, показники клієнтської

складової і навчання та росту складають приблизно по 22%, показники бізнес-процесів - 34%). Підприємство фіксує й аналізує ці показники, щоб зрозуміти, досягаються стратегічні цілі чи ні.

BSC - це система, яка переводить місію і загальну стратегію господарюючого суб'єкта в систему чітко поставлених цілей і завдань, а також показників, що визначають ступінь досягнення даних установок. Вона забезпечує зворотний зв'язок між внутрішніми бізнес-процесами й зовнішніми показниками, необхідний для підвищення стратегічної ефективності й досягнення результатів.

Дана модель управління ефективністю дозволить вирішити одну з основних проблем менеджменту - контролю. Сучасні підприємства зіштовхуються з необхідністю оцінити успішність своїх зусиль, тим більше що процес розробки стратегії циклічний. Саме в цей момент і виникає проблема оцінки конкретної зміни - позитивна вона або негативна, і з чим її потрібно порівнювати. При відсутності відповідних показників ці питання повисають у повітрі. BSC же дозволяє конкретизувати ситуацію й відслідковувати конкретні зміни, паралельно коригуючи стратегію. Крім цього, вона показує кожному працівникові його роль на підприємстві, забезпечує його "налаштування" на стратегію, гарантує вірний стратегічний хід. Індивідуальні мотиватори й особисті цілі співробітників прив'язані до ключових показників ефективності [29].

Оскільки в даний період економічної кризи підприємства знаходяться в стані постійної конкурентної боротьби, тому для отримання максимального прибутку вони повинні постійно відслідковувати напрямки вдосконалення системи управління підприємством.

Отже, з метою вдосконалення та створення й ефективного функціонування сучасної системи управління підприємством потрібно застосовувати сучасні засоби і методи керування в межах обраної концепції управління, зосередитись на цілях розвитку і порядку вдосконалення комплексної системи управління підприємством і його складовими частинами для забезпечення прийняття ефективних рішень, а також організаційних, кадрових і технічних рішень; удосконалювати організаційну структуру підприємства; покращувати



інформаційну системи управління підприємством, для можливості швидкого доведення рішень до виконання; використовувати світовий досвід, а також шукати шляхи співпраці всередині країни з іноземними партнерами для забезпечення необхідного рівня якості розвитку системи управління на підприємстві.

### **1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління туристичним підприємством**

Механізми функціонування економічних методів управління – це сукупність методів, важелів та інструментів, які застосовують для ефективного управління підприємством туристичного бізнесу.

Важіль економічного механізму відповідає соціально-економічній природі підприємства і є одним з факторів розвитку виробництва та обміну на ринковій основі [30].

Ми розглянули характеристику та специфічні риси економічних методів управління, а тепер приділимо увагу саме методології оцінки ефективності управління на туристичному підприємстві.

Як ми з'ясували до механізму ефективного управління на підприємстві належать такі методи: планування господарської діяльності, комплексні цільові програми, бізнес-планування в управлінні організацією, комерційний розрахунок та система внутрішніх економічних регуляторів.

Поговоримо про механізм функціонування кожного з методів на туристичному підприємстві, тобто розкриємо їх методологію.

1. Планування господарської діяльності посідає провідне місце серед економічних методів, оскільки спрямоване на розроблення стратегії й тактики управлінської та виробничої діяльності з метою досягнення цілей менеджменту і виконання розроблених планів.

За тривалістю дії на туристичному підприємстві розрізняють планування перспективне, середньострокове (тактичне) і поточне (оперативне).

Перспективне планування відповідно до цілей і методології розроблення може бути стратегічним і довгостроковим.

Стратегічне планування передбачає цілісне, комплексне визначення проблем, на які повинна бути зосереджена діяльність туристичного підприємства у наступному періоді, із зазначенням показників її розвитку.

Довгострокове (на 10–15 років) планування здійснюється на основі застосування результатів минулого періоду для формування дещо завищених (оптимістичних) показників на майбутнє. Стратегічні цілі цього виду планування на практиці реалізуються через програми дій, бюджети (річні плани), плани прибутків, які розробляються для кожного з головних підрозділів туристичної організації.

Середньострокове (тактичне) планування. Охоплює період в 3–5 років — найоптимальніший час механізму оновлення виробничого апарату й асортименту продукції чи послуг, в нашому випадку пошук нових туристичних напрямів та підбір нових турів для виходу на туристичний ринок низки нових перспективних країн.

Поточне (оперативне) планування. Передбачає формування календарних оперативних планів (річних, квартальних, місячних та іншої тривалості) як для організації в цілому, так і для її окремих підрозділів, у яких деталізуються конкретні цілі й завдання, визначені у перспективних і середньострокових планах, які складаються на туристичному підприємстві [31].

2. Метод комплексних цільових програм – належить до дієвих економічних методів, спрямованих на вирішення проблем, що потребують спеціальних планових програм їх розв'язання, концентрування засобів і зусиль, окремого координаційного апарату.

На туристичному підприємстві цей механізм становить собою комплекс взаємопов'язаних завдань, конкретних соціально-економічних, науково-технічних і організаційних заходів, сформованих на основі єдиної мети та зорієнтованих на певні терміни її досягнення [32].

3. Бізнес-планування в управлінні – на туристичному підприємстві цей механізм є неодмінною умовою досягнення максимального прибутку внаслідок втілення підприємницького проекту (угоди), тобто розроблення бізнес-плану.

4. Комерційний розрахунок виступає одним з ефективних механізмів регулювання системи економічних взаємовідносин на рівні окремих підприємств, організацій і галузей.

Комерційний розрахунок на туристичному підприємстві застосовується у двох видах: як метод управління діяльністю цілим підприємством (повний комерційний розрахунок) і як метод управління його відносно самостійними структурними виробничими підрозділами [6].

Варто зазначити, що є й інша класифікація економічних методів, в якій центральне місце займають:

- планування,
- аналіз,
- господарський розрахунок,
- стимулювання,
- ціноутворення,
- фінансування,
- кредитування,
- облік.

Планування – є центральною ланкою будь-якої системи управління. Сутність цього методу виявляється у завчасному обліку всіх внутрішніх і зовнішніх факторів, які забезпечують сприятливі умови для успішного функціонування і розвитку туристичної фірми.

Аналіз – загальнонауковий метод, який у менеджменті набуває іншої мети — визначення реальних способів вирішення проблем, що виникають, так, щоб досягти мети за найменших затрат ресурсів [33].

Процес аналізу має визначені етапи (табл.1.3):



## Етапи процесу аналізу

№ етапу	Назва етапу
1	Формування проблеми
2	Відбір цілей
3	Збирання даних
4	Розробка альтернатив
5	Побудова моделей
6	Оцінювання витрат відносно результатів

Джерело: [33].

Використання різних методологічних підходів дає змогу модифікувати традиційне розуміння аналізу і реалізувати системний, структурно-функціональний, факторний, порівняльний аналізи у зв'язку зі специфікою завдань, що вирішуються.

Господарський розрахунок – це розрахунок, який формується завдяки механізмам відносної економічної та управлінської самостійності підприємства. Його ознаки: господарська самостійність, самоокупність, матеріальне зацікавлення, матеріальна відповідальність, грошовий контроль.

Ціноутворення – є важливим важелем економічного управління туристичним підприємством. Сутність ціни визначається такими функціями, як: розподілом, стимулюванням, орієнтацією. Ціна також є інструментом господарського механізму і комерційної політики суб'єкта господарювання. Вона має дві межі — нижню, якою є собівартість виробленого турпродукту, і верхню, котра визначається попитом на цей турпродукт.

При визначенні ціни туристичної послуги використовують наступні принципи:

- ціна повинна покривати туроператору витрати на виробництво, реалізацію, організацію, споживання послуг туризму і забезпечити такий прибуток, який дав би їй змогу функціонувати на принципах самофінансування;
- ціна має бути гнучкою, динамічною, давати можливість для маневру;

— ціна повинна відповідати попиту на послуги, що багато в чому залежить від сезонності туризму.

Розглянемо зміст цінових функцій (табл. 1.4):

Таблиця 1.4

### Зміст цінових функцій

Функція	Сутність
<b>Розподільча функція</b>	За допомогою ціни створений валовий внутрішній продукт і дохід суб'єктів господарювання перерозподіляються між підприємствами і галузями господарства. Так, кошти, які через оподаткування потрапляють до бюджету від туристичної компанії Coral Travel, розподіляються іншими галузями, забезпечуючи її функціонування.
<b>Стимулююча функція</b>	Ціни стимулюють підвищення якості туристичних продуктів і послуг, запровадження їхніх нових видів, а також забезпечують підвищену рентабельність нових туристичних продуктів і послуг порівняно з виробленими раніше. Отже, ціна, яка забезпечує високу норму прибутку, стимулює розвиток асортименту туристичних послуг, які надаються туроператором, активізує рекламну діяльність.
<b>Функція орієнтації</b>	Надає необхідну для покупців і продавців товарів та послуг інформацію.

Джерело: [34].

Фінансування, як метод, ґрунтується на тому, що фінанси — це система грошових відносин, які виникають під час формування і використання грошових фондів і в обігу грошових засобів. Функціонування туризму, як і будь-якої іншої галузі національної економіки, пов'язане з розвитком фінансових відносин і організацією фінансового механізму [34].

Стимулювання як метод полягає у використанні для досягнення цілей організації таких інструментів, як заробітна плата та її складові: оклад або тариф, надбавка, доплата, премія. Важливими стимулюючими факторами є також поліпшення умов праці, надання житла, забезпечення хорошого робочого місця, надання можливості оздоровлення і лікування тощо.

Варто зазначити, що оцінка ефективності є тим важелем, який є основою для аналізу умов беззбитковості та результатом складання поточного планування і перспективного стратегічного прогнозування. Це той інструмент, який необхідно

використовувати як для підготовки бізнесу, так і для оперативного управління підприємством.

Формування позитивного іміджу туристичного підприємства, а отже, і послуг, автор М.В. Томілова називає „ефектом придбання організацією певної ринкової сили” [35].

Умови ефективного функціонування туристичних підприємств припускають свободу рішень, вимагають постійних змін планових програм залежно від стану ринку.

Оптимізація доходів, витрат і прибутку визначається доцільністю економічної поведінки підприємств, зокрема і таких, що здійснюють свою діяльність у туристичній сфері. Сучасні економічні відносини орієнтують туристичне підприємство на задоволення споживачів і організацію виробництва тільки тих видів туристичної продукції, які мають попит і можуть принести дохід, необхідний для поточної діяльності й подальшого розвитку.

Сучасна ринкова технологія економічного результативного управління господарською діяльністю побудована на сукупності моделей і методів, які включають наступні процеси управління [36]:

- правильна постановка реальних цілей і оцінка досяжності поставленої мети;
- способи відбору кращих рішень з багатьох даних варіантів;
- реалізація взаємопов'язаних матеріалів;
- способи коригування раніше ухвалених рішень у зв'язку зі зміною умов виробництва, постачань туристичних послуг для комплектування турпродукту, умов збуту продукції;
- способи систематичного контролю економічної ефективності господарської діяльності.

У процесі функціонування туристичних підприємств, який характеризується кругообігом усіх наявних ресурсів підприємства, виникає потреба співставлення результату діяльності та витрат ресурсів. Результат такого аналізу називається



“ефективністю діяльності”, “ефектом”. У зарубіжній практиці поряд з термінами “результативність”, використовується термін “продуктивність” [37].

Економічну ефективність діяльності туристичного підприємства можна визначити за наступними напрямками: організація туризму в межах держави, туристичне обслуговування мешканців регіону, процес обслуговування на рівні туристичного підприємства.

Методи оцінки економічної ефективності дають можливість представити ефективність діяльності туристичного підприємства таким чином:

- оцінка ефективності застосування туристичних технологій при створенні туристичних послуг або їх комплексу;
- оцінка ефективності кожного туристичного продукту;
- оцінка фінансових результатів, що характеризує фінансовий стан справ;
- оцінка ефективності використання інформаційних технологій в туризмі;
- створення системи узагальнюючих критеріїв ефективності за результатами проведення економічної діагностики [36].

Проаналізувавши всі вище згадані аспекти ефективного управління туристичним підприємством можна представити основні показники оцінки механізмів ефективного управління туристичним підприємством (табл. 1.5):

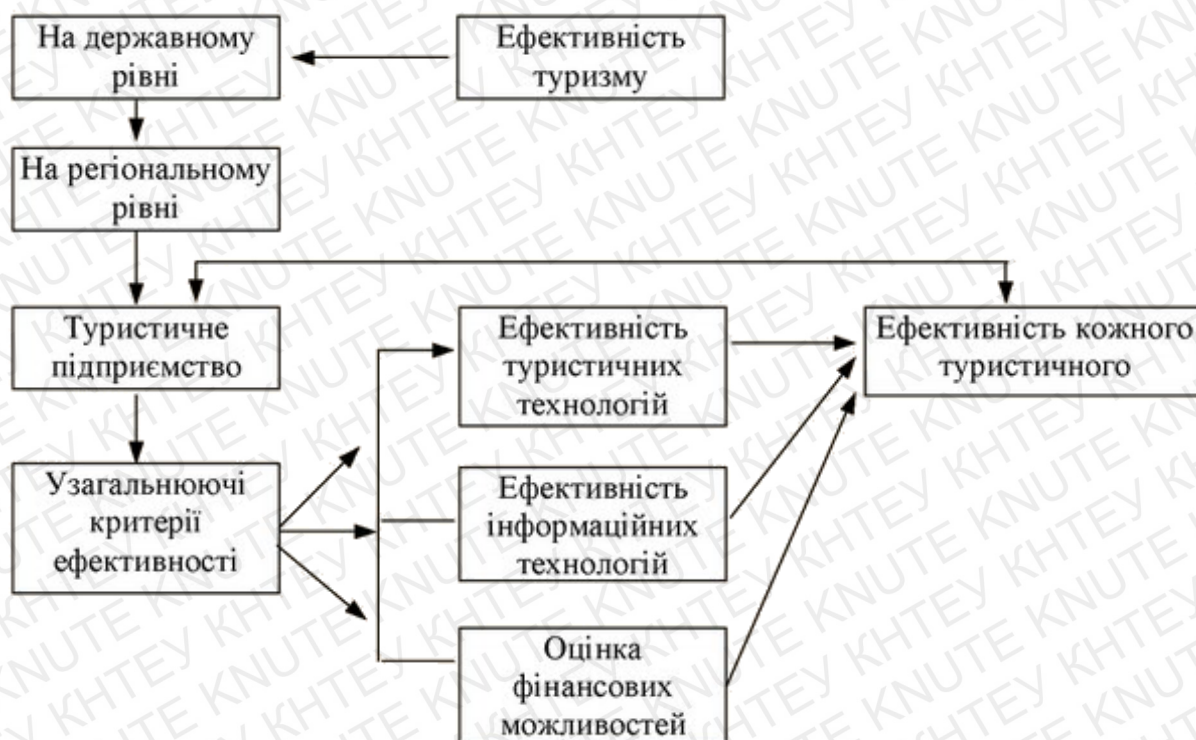
Таблиця 1.5

### Основні показники оцінки механізмів ефективного управління туристичним підприємством

Показники	Складові
Показники ефективності використання капіталу	рентабельність власного капіталу рентабельність статутного капіталу рентабельність акціонерного капіталу
Показники рентабельності виробництва послуг і їх реалізації	валова та чиста рентабельність витрат валова та чиста рентабельність реалізації туристичних послуг
Показники ефективності використання витрат живої праці	продуктивність праці витрати на одну грошову одиницю фонду заробітної плати трудоємність одиниці туристичних послуг

Джерело: [36].

Комплексна оцінка ефективності діяльності туристичного підприємства може здійснюватися за такою моделлю (рис. 1.7).



**Рис. 1.7. Комплексна оцінка ефективності діяльності туристичного підприємства**

*Джерело: [36].*

Успішна економічна діяльність підприємств залежить від механізму реалізації поставлених цілей. Постановка цілей, додання їм кількісної характеристики і розробка заходів щодо їх реалізації вимагають від підприємства комплексної системи планування [38].

Вибір раціонального варіанта побудови фінансово-економічних служб, зокрема і контролінгових, полягає в створенні служб підприємства, здатних вирішувати весь спектр проблем підприємства, в той же час не дублювати одна одну [38, с.173].

Поняття критерію беззбиткової діяльності ототожнюється з критерієм ефективності підприємства. Точка беззбитковості, що характеризує цей критерій, відповідає об'єму, починаючи з якого реалізація послуг повинна приносити прибуток. Для її результативності необхідне застосування сучасних методів планування [36].



Підприємство, що не досягло точки безбитковості, діє неефективно, з погляду ринкової кон'юнктури, що склалася. Для відповіді на питання досягнення безбитковості необхідно детально досліджувати структуру доходів і витрат туристичного підприємства. Проте, враховуючи, що доходи і витрати є комплексними параметрами, які залежать від безлічі чинників, це питання вимагає детальнішого дослідження.

Реалізуючи свої послуги споживачам, туристичні підприємства одержують за них грошову компенсацію у формі виручки або валового доходу. Проте це ще не означає отримання прибутку. Для виявлення фінансового результату необхідно зіставити валові доходи з витратами на виробництво продукції і реалізацію. Підприємство одержує позитивний фінансовий результат, прибуток, якщо валовий дохід перевищує витрати.

Правильність формування такого грошового параметра, як ціна забезпечує успішність усього бізнесу, тобто визначає розмір доходу туристичного підприємства.

Одним з основоположних принципів, якими слід керуватися туристичному підприємству при визначенні ціни туристичного продукту, є ефективність базової одиниці, туристичного продукту [36].

Визначення економічної ефективності туристичного продукту проводиться на основі розрахунку наступних економічних показників:

- доходи від реалізації турпродукту;
- прямі та змінні витрати на виробництво турпродукту;
- маржинальний дохід (відношення чистого прибутку або збитку до чистого доходу) від реалізації турпродукту;
- загальногосподарчі витрати та витрати на збут туристичного продукту;
- валовий прибуток;
- податки до бюджету;
- чистий прибуток від реалізації турпродукту.

Процес визначення економічної ефективності турпродукту на основі наведених показників здійснюється згідно таких етапів:



- розрахунок собівартості турпродукту;
- розрахунок ціни туристичного продукту і доходу від його реалізації;
- оцінка економічної ефективності турпродукту.

В умовах ринкової економіки туристичному підприємству при встановленні критерію ефективності на туристичний продукт необхідно враховувати вплив таких чинників:

- собівартість туристичного продукту;
- загальне становище на ринку туристичних послуг;
- пропозиція аналогічних послуг і попит на них;
- платоспроможність споживачів туристичного продукту;
- одержання запланованого прибутку та можливість використання цінових знижок [36].

Теоретично схема отримання позитивного або беззбиткового результату проста і логічна. На даному етапі розвитку економіки України відбувається збільшення масштабів туристичної сфери, що обумовлює необхідність використання багаторівневого апарату управління на туристичних підприємствах. Це означає створення виробничих і функціональних груп, відділів, секторів для виконання відповідних функцій. Функціонування такого апарату ліквідує проблеми обміну інформацією, підвищує вірогідність того, що прийняті різними ланками рішення можуть суперечити одне одному. Такі моменти ускладнюють контроль за їх виконанням, що може викликати непередбачені відхилення.

Такий підхід зберігається для підприємств усіх типів, зокрема і малих, незалежно від сфери діяльності, масштабів, форми власності та організаційно-правового спрямування. Під час вирішення цих завдань розглядаються питання, пов'язані з управлінням туристичним процесом, встановленням зовнішніх контактів і взаємовідносин з іншими контрагентами. Такі дії мають цільову спрямованість на оцінку економічних результатів, еталон-ситуації з урахуванням певних властивостей та формування пропозицій, орієнтованих на стандартні [30].

Контролінг як управлінська функція має за мету сприяти досягненню ефективності в туристичній діяльності й вирішує такі завдання [38]:

- аналізує і у разі необхідності вдосконалює пропозиції;
- використовує і у разі необхідності доповнює або змінює показники для оцінки ефективності заходу;
- використовує інформацію про поточний стан та зміни в середовищі оточення, оцінює їх вплив на сутність заходу;
- здійснює контроль за виконанням внутрішнього бюджету;
- дає прогнозовану оцінку ефективності стратегічного плану або бізнес-проекту з урахуванням змінних чинників;
- надає рекомендації для прийняття відповідних управлінських рішень.

Виходячи з сутності економічної результативності, авторами сформований процес забезпечення економічної результативності підприємства. Практична реалізація даного процесу вимагає розробки методичних рекомендацій щодо здійснення наступних етапів:

- 1) комплексний аналіз економічної результативності туристичного підприємства;
- 2) визначення можливостей і загроз;
- 3) оцінка адаптації напрямів діяльності підприємства [36].

В багатьох джерелах запропоновано логічну схему оцінки економічної ефективності туристичного підприємства (рис. 1.8)



**Рис. 1.8. Логічна схема оцінки економічної ефективності туристичного підприємства**

*Джерело: [36].*



За допомогою послідовності дій, наведених на рисунку, можливо не тільки оцінити ефективність роботи підприємства, проаналізувати сумарний ефект його структурних підрозділів та напрямів діяльності, а й визначити стратегію розвитку, розробити прогноз та план дій на перспективу, встановити результати використання витрачених ресурсів (засобів виробництва, робочої сили, інформації).

Логічна схема методу, або послідовність оцінки економічної ефективності туристичного підприємства (див. рис. 1.8.) забезпечує такий хід процесу оцінки [36]:

1. Вибір методів виміру та кількісної оцінки.
2. Вибір та оцінка обґрунтування показників.
3. Кількісна оцінка критеріїв.
4. Розрахунок показників (ключових, або інтегральних).
5. Аналіз і оцінка результатів.
6. Підготовка пропозицій.

У сучасних умовах реалізувати таку схему методу можна з упровадженням стратегічного планування, на основі якого функціонує і розвивається бізнес-моделювання, яке є прогнозуванням еталона, схеми ефективної діяльності в майбутньому.

Стратегічне планування включає розробку довгострокових рішень на основі економічного аналізу ситуації на ринку з використанням елементів і методів поточного і бізнес-моделювання, які формуються на основі показників стратегічного плану [39].

Отже, в управлінні туристичним підприємством особливе місце займають економічні методи управління. Використання й удосконалення таких економічних важелів, як комерційний розрахунок, планування, механізм ціноутворення, стійке фінансове становище і розумне оподаткування допоможуть створити надійний, міцний економічний механізм, який приведе в дію весь складний процес функціонування туристичної компанії, а також за допомогою системності та комплексності при визначенні та глибокому аналізі проблем і подальшому їх



вирішенні можна скласти об'єктивне уявлення про всі можливості механізму ефективного управління на туристичному підприємстві.

### **Висновки до розділу 1**

1. Визначено, що управління підприємством здійснюється за допомогою всіх складових системи механізму управління, а саме: економічних, організаційних, структурних, адміністративних, технічних, інформаційних та соціально-психологічних методів.

2. Констатовано, що тривала успішна діяльність на основі обраної оптимальної стратегії та, як результат, прибутковість організації – формує ефективність управління, яка в свою чергу забезпечує конкурентоспроможність та успіх туристичного підприємства на ринку.

3. Виявлено, що за сучасних умов, системи управління підприємством зазнають кардинальних змін, впроваджуються інновації та головним орієнтиром для досягнення ефективного механізму управління стає система, яка здатна швидко забезпечити координацію та адаптацію компанію до її бізнес-середовища та, як результат, її ефективного функціонування, розглядається виключно отримання прибутку.

4. З'ясовано, що головна мета сучасного управління – створення та вдосконалення існуючого механізму за допомогою нових засобів та методів, які будуть зосереджені на цілях розвитку комплексної системи управління та дадуть змогу приймати ефективні рішення в межах обраної концепції, покращувати інформаційні системи та використовувати світовий досвід для більш продуктивного розвитку підприємства.

5. Визначено, що складний процес функціонування туристичного підприємства неможливий без потужного економічного підґрунтя. Використання економічних важелів допомагає компанії працювати ефективно, мати стійке фінансове становище та розумне оподаткування.

6. Визначено детермінанти механізму ефективного управління туристичним підприємством, а саме: доходи від реалізації туристичного продукту, валовий та чистий прибуток, рентабельність, маржинальний дохід та прями й змінні витрати.

7. Розглянуто дві новітні концепції управління підприємствами в Україні: Business Performance Management (BPM) та Balanced Scorecard (BSC), основне призначення яких полягає у забезпеченні функцій збору, систематизації й аналізу інформації, необхідної для прийняття точних та ефективних стратегічних управлінських рішень.

8. Визначено основні показники оцінки механізмів ефективного управління туристичним підприємством, а саме: показники ефективності використання капіталу, рентабельності реалізації послуг та ефективності використання витрат живої праці.

9. З'ясовано, що методологія оцінки ефективності управління на туристичному підприємстві досконало може бути проведена у такій послідовності: вибір методів виміру, кількісна оцінка та обґрунтування критеріїв, розрахунок ключових або інтегральних показників, аналіз і оцінка результатів та підготовка пропозицій.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ОПЕРАТОРОМ «CORAL TRAVEL», М. КИЇВ

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика туристичного підприємства

Основним завданням туристичних підприємств є формування туристичного продукту з метою подальшого його продажу туристам й іншим покупцям та організаціям надання туристичних послуг.

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «КОРАЛ ТРЕВЕЛ» діє на підставі закону України «Про туризм» [1]. Від 15 вересня 1995 року № 324/95-ВР із змінами і доповненнями, внесеними Верховною Радою України 18 листопада 2003 року № 1282 – IV та Інструкції № 5/1 «Про умови і правила здійснення підприємницької діяльності, пов'язаної з організацією іноземного та зарубіжного туризму (ліцензійних умовах), та контролю за їх дотриманням» [2]. Дата реєстрації підприємства – 30.01.2008 року, заснована Прокопенко Тетяною Петрівною, компанія являється недержавною власністю. Досьє на підприємство «Coral Travel» я сформувала системою YouControl (Додаток Б) [40].

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «КОРАЛ ТРЕВЕЛ» також діє на підставі таких законів, як:

1. Закон України «Про захист прав споживачів», що є основою державного регулювання безпеки товарів і послуг з метою захисту людини, її майнового та природного середовища [3].

2. Закон України «Про порядок виїзду з України і в'їзду в Україну громадян України», що регулює порядок здійснення права громадян України на виїзд з України і в'їзд в Україну, порядок оформлення документів для зарубіжних поїздок, визначає випадки тимчасового обмеження права громадян на виїзд з України і встановлює порядок розв'язання спорів у цій сфері [4].



3. Закон України «Про страхування», що регулює відносини у сфері страхування і спрямований на створення ринку страхових послуг, посилення страхового захисту майнових інтересів підприємств, установ, організацій та фізичних осіб [5].

4. Закони України: «Про порядок здійснення розрахунків в іноземній валюті»; «Про рекламу»; «Про державний кордон України»; «Про правовий статус іноземців»; «Про підприємництво»; «Про підприємства в Україні» тощо.

За визначенням UNWTO, підприємство є інституційною одиницею, що займається виробництвом товарів та/або послуг. Це може бути корпорація, некомерційна установа або некорпоративна організація [59].

За офіційними даними відомий розмір статутного капіталу компанії – 100 000,00 грн.

Володіючи 20 річним професійним досвідом у сфері виїзного туризму, підприємство «Coral Travel» пропонує на українському туристському ринку тільки високоякісний турпродукт.

У 2015 році група компаній «OTI Holding», в яку входить і «Coral Travel» Україна, закінчила з рекордними показниками, відправивши на відпочинок понад 2,6 млн. туристів, що становить приріст в 28% до попереднього року.

«Coral Travel» Україна, також закінчила 2015 р. з рекордними показниками, відправивши на відпочинок більш ніж на 70% більше туристів до попереднього року.

«Coral Travel» пропонує кращі курорти і готелі в 28 країнах світу – Туреччині, Іспанії, Греції, Єгипті, Таїланді, Тунісі, Марокко, Ізраїлі, ОАЕ, Китаї, Кубі, Індії, Маврикії, Танзанії, Домініканській Республіці, Індонезії, Мальдівах, В'єтнамі, Сейшелах, Шрі-Ланці, Сінгапурі, Мексиці, Камбоджі, Йорданії, Андоррі, Австрії. Йде постійна робота по відкриттю нових напрямків. Туроператор організовує групові та індивідуальні тури FIT на базі власних чартерних програм і регулярних рейсів, розвиває incentive-, congress-, спортивний та інші види туризму, а також активно займається продажем авіаквитків через онлайн-сервіси [41].

Туристичне підприємство «Coral Travel» (Україна, Польща, Білорусія, Росія) належить великій міжнародній структурі ОТІ холдинг. Загальний штат співробітників холдингу становить понад 3000 чоловік. Бізнес всіх учасників групи ОТІ розвивається швидкими темпами завдяки використанню сучасних високих технологій, професійному підходу до справи і постійному контролю над якістю.

«Coral Travel» реалізує свій турпродукт спільно з підприємством «Odeon Tours», також належить ОТІ Holding і отримала міжнародний сертифікат ISO 9001:2000 міжнародної організації по сертифікації BVQI за якість управління. Обслуговуючи сегмент туристів з доходами середнього і вище середнього рівня, «Coral Travel» прагне до 100%-го задоволенню запитів всіх своїх клієнтів.

Здійснюються програми авіаперевезень на чартерній і регулярній основі з найбільших міст України. Офіси «Coral Travel» функціонують у столиці країни м. Києві, а також в містах Донецьк, Запоріжжя, Львів, Одеса і Харків. [41]

На підприємстві приділяють величезну увагу системі управління якістю та людських ресурсів. Бренд «Coral Travel» позиціонується на українському ринку, як марка надійності і якості, що накладає особливу відповідальність на діяльність туроператора і є стимулом для подальшого розвитку і вдосконалення [42].

Туристичне підприємство «Coral Travel», як і будь-яка туристична компанія має свої цілі та місію.

Місія «Coral Travel» полягає в тому, щоб максимально сприяти створенню цивілізованого туристичного ринку, де відносини в ланцюжку клієнт — агент — оператор засновані на взаємній довірі і повазі. Кінцева мета діяльності компанії — зробити якісний відпочинок доступним для всіх категорій населення нашої країни [43].

Керуючись знаннями, отриманими з дисципліни стратегічний менеджмент, хочу запропонувати своє бачення удосконалення місії для туристичного підприємства «Coral Travel».

Місія «Coral Travel» полягає в тому, щоб максимально сприяти створенню цивілізованого туристичного ринку, де відносини в ланцюжку клієнт - агент -

оператор засновані на взаємній довірі і повазі; щоб зробити якісний відпочинок доступним для всіх українців; щоб забезпечити подальше підвищення ефективності діяльності компанії і її конкурентоспроможності на ринку, а саме: збільшення частки, займаної компанією на ринку; покращення показників діяльності компанії за рахунок більш високих об'ємів продажів та диференціації туристичного продукту; розширення бізнесу за рахунок підвищення якості, розвитку нових напрямків та розширення асортименту послуг, що надаються.

Основна мета «Coral Travel» полягає у подальшому підвищенні ефективності діяльності компанії та її конкурентоспроможності на ринку, що припускає цілеспрямовану роботу по чотирьох напрямках (табл. 2.1):

Таблиця 2.1

**Чотири напрями роботи туристичного підприємства  
«Coral Travel», м. Київ**

<b>№</b>	<b>Напрями роботи підприємства</b>
<b>1</b>	управління очікуваннями ринку за допомогою зміцнення лояльності до продукту компанії та проведення ефективних заходів щодо подальшого підвищення розпізнаваності бренду CORAL;
<b>2</b>	поліпшення показників діяльності компанії за рахунок більш високих обсягів продажів і диференціації турпродукту, постійного моніторингу поточного стану справ на ринку і коригування планів;
<b>3</b>	підвищення якості управління компанією шляхом ефективного планування та підвищення точності прогнозів результатів діяльності;
<b>4</b>	робота за найвищими світовими стандартами, впровадження інноваційних туристських технологій, без яких неможливий поступальний рух вперед.

*Джерело: [43].*

У подальших планах «Coral Travel» — збільшення частки, займаної компанією на ринку, розширення бізнесу за рахунок підвищення якості, розвитку нових напрямів і розширення асортименту надаваних послуг. Фахівці компанії ретельно вивчають ринок і прогнозують подальші напрями розвитку попиту. Робота планується на основі одержаних даних з тим, щоб спрямовувати обсяги продажів у необхідне русло. Довгострокові плани і плани на найближчі 3, 5 і 10 років постійно оновлюються та доповнюються з урахуванням аналізу тенденцій на ринку світового туризму та міжнародної політики [43].



В цілях «Coral Travel» — закріплення лідерських позицій як провідного українського туроператора і збільшення займаної підприємством частки ринку з одночасним підвищенням якості пропонованого туристичного продукту. А також подальше впровадження інноваційних технологій, без яких неможливий динамічний розвиток сучасного туристичного бізнесу. Компанія стала прикладом для багатьох українських туристичних організацій, які переймають досвід «Coral Travel». Це, в свою чергу, є стимулом для подальшого розвитку підприємства. Туристичний оператор практикує у своїй роботі комплексний підхід до якості. Це означає якість у всьому, починаючи з пропонованого продукту і закінчуючи роботою співробітників всіх підрозділів «Coral Travel». Завдяки цьому візитною карткою «Coral Travel» є незмінно висока якість надаваних послуг.

Здійснюється всебічний контроль якості всіх складових туристичного продукту на кожному етапі його формування, просування і реалізації. Відносини з партнерами засновані на принципах відкритості та порядності, без чого неможливо будувати успішний бізнес. Кожен агент, купуючи продукт «Coral Travel», може бути впевнений, що його клієнту буде надано тільки якісні послуги, ретельно перевірені і відібрані експертами компанії «Coral Travel».

Підприємство має намір сприяти підвищенню престижу української туристичної галузі, встановлення чесної конкуренції і цивілізованих відносин між учасниками ринку. Виступаючи за створення в Україні цивілізованого туристичного ринку, керівництво «Coral Travel» розуміє, що це неможливо без економічного розвитку держави. Підприємство бере активну участь в економічному і соціальному житті країни. Керівництво компанії вносить діяльний внесок у реалізацію державних програм у сфері туризму [43].

Ключові фактори успіху (КФУ) – це фактори, загальні для всіх компаній галузі, використання яких відкриває для організації перспективи посилення конкурентної позиції на ринку [44].

Коли ми говоримо про ключові фактори успіху, то в першу чергу маємо на увазі конкурентні переваги та слабкості або простіше кажучи – плюси та мінуси.

Для їх визначення, треба досконало проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище туристичного підприємства.

Зовнішні фактори: швидкозростаючий ринок, відсутність якісних пропозицій.

Внутрішні фактори: унікальні конкурентні переваги, високотехнологічна платформа.

Розглянемо ключові фактори успіху «Coral Travel» (2.2):

Таблиця 2.2

### Ключові фактори успіху підприємства «Coral Travel», м. Київ

Конкурентні переваги (+)	Конкурентні слабкості (-)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висококваліфікований персонал.</li> <li>2. Широка клієнтська база.</li> <li>3. Бренд, імідж.</li> <li>4. Наявність великого асортименту.</li> <li>5. Надійне та перевірене партнерство.</li> <li>6. Висока якість наданих послуг.</li> <li>7. Надійність туроператора.</li> <li>8. Сприйнятливість до інновацій.</li> <li>9. Відкритість для нових прогресивних методик та технологій.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зниження собівартості продукції.</li> <li>2. Доступні ціни.</li> <li>3. Гнучкість політики компанії.</li> <li>4. Інфляція витрат.</li> <li>5. Значні витрати на рекламу, пов'язані з інформуванням клієнтів про відмінні особливості продукту.</li> <li>6. Значні обсяги фінансування.</li> <li>7. Високі витрати на створення іміджу.</li> </ol>

*Джерело: розроблено автором.*

Проаналізувавши таблицю можемо сказати наступне:

1) фінансова перспектива: високі фінансові результати та зростаючі прибутки;

2) перспектива споживача: задоволеність споживача, збільшення цільового сегменту ринку та частки туристичного підприємства на ринку товарів та послуг;

3) перспектива торговельно-технологічних процесів: реалізація товарів і послуг, сучасні умови та якість обслуговування, мотивованість персоналу, успішне впровадження інноваційних товарів та послуг, імідж, цінність турпродукту для споживача;

4) перспектива знань та навчання: безперервний розвиток потенціалу працівників, командна робота, відкритість комунікації.

Варто зазначити на які стратегічно-господарські підрозділи поділяє свою роботу «Coral Travel».

Стратегічний господарський підрозділ (СГП) — самостійна структурна одиниця організації, що орієнтується на певні стратегічні зони господарювання (сфери бізнесу), має коло конкурентів, ресурси, самостійно визначену стратегію розвитку, яка адекватна загальній стратегії організації, її очолює керівник, що цілком відповідає за розвиток підрозділу [45].

Стратегічно-господарські підрозділи:

#### 1. Elite Service

Запропонована єдина міжнародна система Elite Service не має аналогів на українському ринку і створена як спеціалізована стандартна система з обслуговування VIP-клієнтів. Програма Elite Service дозволила значно розширити спектр пропонованих послуг, що виходять за рамки тих, які традиційно включаються у туристичні пакети [46].

Експерти ретельно відбирають кращі готелі Туреччини, щоб задовольнити вимоги тих туристів, які віддають перевагу відпочинку преміум-класу в самій комфортабельній і фешенебельній обстановці. При бронюванні номерів в готелях, включених в програму Elite Service, нашим VIP-клієнтам гарантовано надаються наступні послуги:

1) зустріч і проводи в аеропорті: туристів, подорожуючих за даною програмою, зустрічають гіді відділу Elite Service в спеціальній формі. Працює спеціальна стійка Elite Service;

2) спеціальний трансфер аеропорт - готель - аеропорт: для туристів, які подорожують за цією програмою, надається автобус, який по шляху проходження з аеропорту в готель і назад заїжджає максимум у два Elite Service готелі;

3) вітальний коктейль: у день приїзду або наступного дня для туристів, які подорожують за програмою Elite Service, організовується вітальний коктейль, під час якого наші VIP - клієнти зможуть отримати найдетальнішу інформацію з усіх питань, які їх цікавлять, а також замовити екскурсії;

4) обслуговування гідями із відділу Elite Service: до послуг туристів, подорожуючих за даною програмою, 24 години на добу в телефонному режимі доступні спеціальні гіді з відділу Elite Service.



Контактна інформація по гідам і часу їх відвідування готелю вказані на інформаційному стенді нашої приймаючої сторони. Гіди надають VIP-гостям максимум необхідної інформації по перебуванню в країні, її історії і пам'ятках, можливих групових та індивідуальних екскурсій, які будуть організовані в зручний для гостей час і з урахуванням їх побажань.

VIP-відділи зарубіжних офісів мають власним штатом гідів, яких гості завжди можуть виділити по фірмовому костюму, усмішці і постійній готовності допомогти туристу.

Спеціальне обслуговування гідами VIP-відділів передбачає регулярне відвідування обраного готелю не менше 3-х разів на тиждень в Туреччині. У будь-який час VIP-гості можуть зв'язатися зі своїм гідом, готовим компетентно допомогти в будь-якій ситуації.

Отож, найвибагливіші, спокусливі й вимогливі мандрівники віддадуть перевагу саме цій програмі, яку гідно вже змогли оцінити наші численні клієнти. У Туреччині також пропонують наступні послуги, рекомендовані «Coral Travel» як послуги для подорожуючих VIP-гостей (табл. 2.3). [46].

Таблиця 2.3

#### Додаткові послуги для подорожуючих VIP-гостей

Назва послуги	Опис
1. Індивідуальний VIP-трансфер	включає персонального гіда на комфортабельному міні-автобусі, легковому автомобілі, лімузині або вертольоті
2. Організація VIP-вечірок	з приводу знаменних для Вас торжеств, днів народжень тощо
3. Оренда транспортних засобів	прокат автомобілів з водієм, літаків, яхт
4. SPA & WELLNESS	надання інформації та бронювання SPA-комплексів, супровід, інформаційна підтримка російськомовними гідами
5. Послуги служби безпеки на території Туреччини	послуга надається ODEON SECURITY AND CONSULTANCY, що має міжнародний сертифікат ISO

Джерело: [46].

## 2. Відпочинок в міських готелях

Підійде для туристів, які кожен день своєї відпустки хочуть проводити в гущі подій курортного життя, ходити пішки в торгові центри і нічні клуби, щовечора вечеряти в новому ресторанчику. Це особливо важливо, якщо відпочивати в Стамбулі і є бажання присвятити більшу частину відпустки захоплюючим екскурсіям по історичним пам'яткам Туреччини. Міські готелі, розташовані на першій лінії, мають свої пляжі і найчастіше не менш комфортні, ніж найвідоміші готельні комплекси-гіганти. У міських готелях категорії 3-4 зірки до послуг клієнтів недорогі, при цьому затишні та комфортабельні номери, де так зручно жити тим, хто любить активний відпочинок і не готовий переплачувати за п'ятизірковий готель. Це прекрасний варіант для молодіжного відпочинку. Зазвичай такі міські готелі пропонують систему харчування "тільки сніданки" або "напівпансіон" [46].

## 3. Sun Family Club

Це перша ексклюзивна програма ідеального відпочинку для всієї родини!

«Coral Travel» пропонує відпочинок для всієї родини і одночасно для кожного покоління окремо.

Цієї осені та взимку ланцюжок клубів Sun Family Club приймає гостей у затишних сімейних готелях на узбережжі Червоного моря, в Єгипті. У концепції Sun Family Club традиційно враховуються всі сторони організації гарного відпочинку - розміщення і харчування, розваги та екскурсії. Протягом всього сезону фахівці здійснюють строгий контроль якості надаваних послуг в кожному з наших клубів.

Всі турботи про те, щоб сімейний відпустку дійсно пройшов ідеально, бере на себе Sun Family Club – адже це не просто інноваційна концепція сімейного відпочинку, а новий світ розваг для дітей та батьків який продовжує розвиватися та вдосконалюватися.

## 4. Відпочинок в готелях зі SPA центрами

У сучасному розумінні SPA - це оздоровчий комплекс фізіотерапевтичних процедур з використанням води - і мінеральної, і морської, і прісної, а також

морських водоростей і солі, лікувальних грязей і цілющих рослин. SPA - процедури спрямовані на оздоровлення та релаксацію всього організму в цілому.

Басейни з повним набором гідромасажних процедур, сауни, лазні та джакузі, прекрасно обладнані тренажерні зали - обов'язкові атрибути будь-якого SPA-готелю по цій програмі. Це гарантує комплексний та індивідуальний підхід до кожного гостя.

#### 5. Сімейний відпочинок

Багато туристів планують сімейний відпочинок з дітьми. Це особливий вид відпочинку, який повинен відповідати ряду важливих вимог. Спеціально для «сімейних» туристів підбирають готелі, які дозволять всій родині провести відпочинок комфортно і без проблем. Зазвичай, в таких готелях є дитяче меню в ресторанах, дитячий клуб та анімація для дітлахів різного віку, піщаний пляж з пологим спуском в море, дитячий басейн, послуги няні та багато іншого, що полегшує життя батькам, дідусям і бабусям під час відпустки.

#### 6. Економічний відпочинок

По будь-якому з 26 напрямків, які представляє «Coral Travel», є широкий вибір економічних готелів, вартість розміщення в яких нижче, ніж в готелях аналогічних категорій. При цьому низька ціна аж ніяк не говорить про низьку якість відпочинку. Можливо, готель знаходиться трохи далі від моря, або від центру розваг, або від аеропорту. При цьому якість обслуговування в ньому нітрохи не гірше, ніж у більшості дорогих готелів з тією ж зірковістю [46].

Отже, головними складовими успіху «Coral Travel» були і залишаються гнучкість політики підприємства, сприйнятливість до інновацій і відкритість для нових, прогресивних методик і технологій, а також постійне удосконалення системи обслуговування туристів, контроль якості та висока клієнтоорієнтованість. Корпоративна етика компанії ґрунтується на поєднанні командного підходу до виконання поставлених завдань з професіоналізмом і творчою ініціативою кожного окремого співробітника.



## 2.2. Аналіз організаційних та економічних механізмів управління фінансово-господарською діяльністю туристичного підприємства

Механізм управління в туристичній компанії визначається в першу чергу економічними відносинами в основі яких об'єктивні потреби й інтереси людей. Тому економічним методам в управлінні приділяється центральне місце [47].

Щоб економічні методи управління були діючими, необхідно, як мінімум, забезпечити «чутливість» організації щодо цих економічних стимулів. Тільки в умовах обґрунтованої самостійності можливий реальний перехід до економічних методів керівництва [48].

Управління фінансово-господарською діяльністю туристичного підприємства «Coral Travel» здійснюється на основі низки економічних методів управління.

Планування – є центральною ланкою в системі управління «Coral Travel», яке створює сприятливі умови для розвитку і успішного функціонування туроператора за допомогою завчасного обліку всіх внутрішніх і зовнішніх факторів, які мають вплив на діяльність підприємства.

При цьому конкретизуються цілі розвитку туристичного підприємства і кожного його підрозділу, визначаються господарські завдання, засоби їх вирішення, строки реалізації; визначаються матеріальні, трудові і фінансові ресурси, необхідні для вирішення поставлених завдань.

Аналіз – метод, який в діяльності «Coral Travel» визначає способи вирішення проблем, для того, щоб була досягнена мета підприємства за найменших затрат ресурсів.

Процес аналізу має визначені етапи:

- формулювання проблеми, яка існує на підприємстві;
- відбір цілей, на які орієнтуватися в подальшому плануванні роботи;
- збирання даних;
- розробка альтернатив для вирішення проблем;
- побудова ефективних моделей, оцінювання витрат відносно результатів.

Основним показником успішної фінансово-господарської діяльності туристичного підприємства є прибуток, тобто кошти, які залишилися після відшкодування видатків.

Звичайно, початково будь-яке підприємство потребує фінансового забезпечення у вигляді первинного капіталу, який формується з внесків засновників компанії і набуває форми статутного капіталу. А вже подальше забезпечення фінансової діяльності відбувається в результаті реалізації туристичних послуг і отриманні виручки.

Після того, як частину доходу «Coral Travel» виплачує за різними зобов'язаннями, все, що залишається - витрачається на розвиток: рекламу, оплату праці та соціальні потреби. За такою загальною настановою на туристичному підприємстві реалізується принцип самофінансування. Його сутність вимагає повної окупності витрат на реалізацію туристичних послуг і розширення діяльності туристичного оператора [49].

При переході до наступного важливого важеля економічного управління, зазначимо п'ять основних компонентів продукту для кращого туризму:

1. Цікаві місця.
2. Доступність.
3. Призначення / Зручності.
4. Фотографії (зображення).
5. Ціна [60].

Отже, наступним важливим важелем економічного управління «Coral Travel» є ціноутворення. Основна сутність ціни визначається її функціями, а саме розподілом, стимулюванням та орієнтацією.

Ціна також є інструментом господарського механізму і комерційної політики «Coral Travel». Вона має дві межі — нижню, якою є собівартість виробленого турпродукту, і верхню, котра визначається попитом на нього.

Ціноутворення відіграє важливу роль у функціонуванні «Coral Travel» і має декілька своїх особливостей:

- послуги туризму – є кінцевим продуктом, призначені безпосередньо для споживання, тому й ціни на них є роздрібними;
- оскільки туризм безпосередньо пов'язаний зі споживачем, попит на нього є переважно стійким;
- у ціноутворенні підприємства чітко простежується сезонна диференціація цін і тарифів;
- туристичні послуги, реалізуються як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, тому при оцінці їхньої якості, стандартизації до уваги беруть міжнародні вимоги, оскільки на одні й ті самі послуги (готельні, обслуговування туристів, транспортні тарифи) є два види і рівні цін — внутрішні і зовнішньоторговельні [50].

Формування ціни на туристичний продукт може ефективно досліджуватися на підставі технологічного підходу. Головною перевагою процесу підходу до проблеми формування ціни туристичного продукту є те, що вона дозволяє відстежувати внесок кожного процесу бізнесу в загальний результат.

Будь-який бізнес-процес туристичного підприємства прямо чи опосередковано впливає на ціноутворення туристичного продукту.

У процесі управління ціноутворенням у туристичному бізнесі можна виділити три важливих підпроцеси:

- 1) ініціалізація, аналіз та оцінка факторів впливу на вартість туристичного продукту;
- 2) встановлення нової ціни туристичного продукту;
- 3) коригування ціни в залежності від ситуації на туристичному ринку [61].

В умовах активного запровадження ринкових інструментів управління туристичне підприємство «Coral Travel» визначає обґрунтований рівень цін. При цьому орієнтується на попит, враховує не тільки середнього споживача (туриста), а типові групи туристів. З цією метою розробляється політика цін — система стандартних правил визначення цін для типових договорів із продажу туристичного продукту, яка може розраховуватися на тривалий період, а також пристосовуватися до змінних умов ринку.



Крім того, основою підвищення ефективності комерційної діяльності туристичного підприємства є визначення типології споживання. Щоб повністю проаналізувати механізми роботи підприємства, треба обов'язково зробити системний аналіз ринкової ситуації, а саме оцінити стратегічні позиції організації, а також її сильні та слабкі сторони.

Для цього варто використати PEST-аналіз та SWOT-аналіз.

Відповідно перший характеризує аспекти зовнішнього середовища, які впливають на ведення туристичного бізнесу, а другий - внутрішній стан роботи підприємства. Почнемо з PEST-аналізу (табл. 2.4):

Таблиця 2.4

### PEST – аналіз підприємства «Coral Travel», м. Київ

<p><b>Політика (P):</b></p> <p>Нестабільна політична ситуація в країні</p> <p>Прийняття підходящого закону в галузі туризму</p> <p>Підвищення ставок оподаткування</p> <p>Візові режими між країнами (на які не діє безвіз)</p> <p>Підписання договорів і угод із зарубіжними країнами</p>	<p><b>Економіка (E):</b></p> <p>Зростання інфляції</p> <p>Слабка купівельна спроможність</p> <p>Продовження економічного зростання конкретного регіону</p> <p>Підвищення цін на перевезення (транспортні послуги)</p> <p>Підвищення податків з фонду оплати праці</p>
<p><b>Соціум (S):</b></p> <p>Відсутність у значної частини населення заощаджень та вільних коштів</p> <p>Можливість вивчення і застосування закордонного досвіду і використання ефективних методів управління людськими ресурсами</p> <p>Боязнь поїздок за кордон у частини населення</p> <p>Боязнь авіаперельотів</p> <p>Значне число українських туристів, які вміють самостійно організувати відпочинок за кордоном</p> <p>Зниження народжуваності</p>	<p><b>Технологія (T):</b></p> <p>Можливість впровадження програм інформатизації і розвитку економічної діяльності, науки та техніки на основі інтернет-технологій, комп'ютерної техніки та інших сучасних інформаційних технологій.</p> <p>Сучасні транспортні засоби (швидкість перевезення, підвищена безпека та комфортність)</p>

Джерело: розроблено автором.

PEST – аналіз, як бачимо, в ідеалі характеризує чотири основні зовнішні ніші, які можуть так чи інакше впливати на успішне функціонування туристичного оператора та коригувати прибутки підприємства в залежності від зміни будь-якого з факторів, зазначених у таблиці вище.

Користуючись досвідом роботи в «Coral Travel», хочу запропонувати скласти профіль макросередовища підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

### Профіль макросередовища підприємства «Coral Travel», м. Київ

Фактор макросередовища	Важливість для туризму (А)	Вплив на підприємство (В)	Напрямок впливу (С)	Ступінь важливості (D) $D = A \times B \times C$
Орієнтація неринкового регулювання економіки	3	3	+1	9
Стабільність в соціумі	3	2	-1	-6
Нормативно-правова база	3	2	+1	6
Державне регулювання енергозбереження	3	3	+1	9
Рівень інфляції	3	3	-1	-9
Профіцит держбюджету і дефіцит міського бюджету	1	1	+1	1
Податкова політика	2	2	-1	-4
Рівень безробіття	3	2	-1	-6
Грошові доходи споживачів	3	3	+1	9
Рівень заробітної плати	2	3	+1	6
Зміна курсу валют	3	3	-1	-9
Рівень освіти	2	3	-1	-6
Мобільність населення	1	2	-1	-2
Економічна поведінка людей	2	3	-1	-6
«Старіння» нації	3	1	-1	-3
НТП в сфері виробництва	3	3	+1	9
НТП в соціальній сфері	3	3	+1	9

Джерело: розроблено автором.

Кожен фактор експертно оцінимо по шкалам, приведеним в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

### Шкали експертних оцінок факторів зовнішнього середовища

Важливість для галузі	Вплив на підприємство	Напрямок впливу
3 - велика	3 - сильний	+1 - позитивна
2 - помірна	2 - помірний	-1 - негативна
1 - слабка	1 - слабкий	
	0 – відсутність впливу	

Джерело: розроблено автором.

Інтегральна оцінка – це величина, отримана шляхом множення трьох експертних оцінок важливості кожного фактору для туристичного бізнесу.

Ця оцінка буде характеризувати ступінь важливості фактору для фірми.

Зробимо аналіз профілю макросередовища, щоб виявити критичні чинники та встановити загрози та можливості.

До можливостей можна віднести:

- 1) допустимість вільного вибору сфери господарської діяльності;
- 2) збільшення купівельної спроможності споживачів;
- 3) поява нових технологій і розробок в сфері реалізації та соціалізації;
- 4) підвищення грошових доходів споживачів.

До загроз слід віднести:

- 1) досить високий рівень інфляції;
- 2) «старіння» нації;
- 3) високі розміри податкових ставок.

Функціонування підприємства «Coral Travel» безпосередньо пов'язане з розвитком фінансових відносин і організацією фінансового механізму.

Завданнями фінансів туристичного оператора є:

- формування грошових фондів і використання їх на основі ефективного управління грошовими потоками;
- здійснення виробничо-обслуговуючої і фінансової діяльності;
- отримання прибутку і забезпечення фінансової стабільності.

Для підприємства, як і для аналогічних туристичних операторів характерна особлива схема кругообігу оборотних засобів, яка визначається тим, що об'єктом діяльності в туризмі є індивід (турист), котрий купує туристичні враження, орієнтуючись на власний інтерес. Крім того, в туризмі процеси виробництва, реалізації і споживання туристичного продукту поєднані в один виробничо-обслуговуючий процес [51].

Для оцінки можливостей та загроз, які можуть виникнути у внутрішньому середовищі, а також для виявлення сильних та слабких сторін підприємства «Coral Travel» проведемо SWOT-аналіз (табл. 2.7).



Таблиця 2.7

**SWOT – аналіз підприємства «Coral Travel», м. Київ**

	<b>Позитивний вплив</b>	<b>Негативний вплив</b>
<b>Внутрішнє середовище</b>	<p><b>Сильні сторони:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ефективна система маркетингу;</li> <li>2) висока якість обслуговування;</li> <li>3) великий досвід роботи;</li> <li>4) впізнаваність підприємства на ринку;</li> <li>5) сприятливий (стабільний) імідж, багато позитивних відгуків;</li> <li>6) динамічна система навчання персоналу;</li> <li>7) здатність протистояти конкурентному тиску;</li> <li>8) високий рівень конкурентоспроможності;</li> <li>9) широкий спектр послуг, що надаються;</li> <li>10) професійний підбір туристичних продуктів;</li> <li>11) приваблива цінова політика;</li> <li>12) участь у виставках, PR-акціях;</li> <li>13) сучасний досвід ЗЕД.</li> </ol>	<p><b>Слабкі сторони:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) відсутність чітких цілей і стратегій в розвитку організації;</li> <li>2) слаборозвинена система наставництва;</li> <li>3) слабка мотивація працівників;</li> <li>4) відсутність автоматизованих систем управлінського обліку;</li> <li>5) високий коефіцієнт плинності кваліфікованих фахівців;</li> <li>6) складність з доступом інформації про ринок;</li> <li>7) недостатньо ефективні канали поширення і просування послуг;</li> <li>8) складність організаційної структури;</li> <li>9) високі ціни на послуги в порівнянні з конкурентами;</li> <li>10) організація не має достатніх інвестиційних можливостей;</li> <li>11) внутрішні організаційні проблеми;</li> <li>12) середній рівень автоматизації</li> </ol>
<b>Зовнішнє середовище</b>	<p><b>Можливості:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) розширення ринку збуту туристичних послуг та швидке його зростання;</li> <li>2) можливість використання навичок і технологічних нововведень;</li> <li>3) ослаблення позицій конкурентів;</li> <li>4) збільшення частки ринку;</li> <li>5) інтеграція (вертикальна або горизонтальна);</li> <li>6) можливість розширення асортименту туристичного продукту;</li> <li>7) збільшення платоспроможного попиту;</li> <li>8) можливість зниження вартості на певні види послуг для збільшення попиту;</li> <li>9) розширення сервісного обслуговування;</li> <li>10) відкриття офісів і філій в інших містах та підписання нових партнерських угод;</li> </ol>	<p><b>Загрози:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) серйозна зростаюча конкуренція;</li> <li>2) повільне зростання ринку;</li> <li>3) несприятлива зміна податкового законодавства;</li> <li>4) збільшення зарубіжних конкурентів на українському ринку;</li> <li>5) залежність рівня продажів від сезонності;</li> <li>6) зниження курсу національної валюти;</li> <li>7) зміна законодавчої бази в туризмі;</li> <li>8) великий вплив географічних факторів на реалізацію послуг</li> <li>9) зростання інфляції;</li> <li>10) зниження попиту;</li> <li>11) загальноекономічна і політична нестабільність;</li> <li>12) неплатоспроможність споживача.</li> </ol>

*Джерело: розроблено автором.*

Кругообіг оборотних засобів охоплює:

- грошові засоби, авансовані туристичним підприємством на створення туристичного продукту, тобто організацію туру;
- матеріальні і нематеріальні послуги туризму, а також товари туристичного призначення, в т. ч. сувеніри;
- туристичні враження;
- грошові кошти, отримані від реалізації послуг, товарів, туристичних вражень.

Особливістю організації фінансових відносин на туристичному підприємстві «Coral Travel» є їх вплив на ціноутворення. Ціна туристичного продукту, або окремої послуги, досить динамічна і залежить від багатьох факторів: вартості послуг, які входять до складу туристичного пакету, кількості туроднів, виду туру (груповий, індивідуальний), кількості туристів у групі, їх вікового складу, сезону тощо. Розрахунок ціни на туристичний продукт відбувається на основі нормативної калькуляції, яка ґрунтується на ринковій ціні туру відповідно до наявного попиту, і зводиться до визначення не собівартості туру, а ціни його продажу [51].

Туристичне підприємство також використовує економіко-математичні методи, що дозволяють підвищити рентабельність організації від продажу туристичних послуг і максимізувати прибуток. Основним джерелом грошових засобів є дохід туристичного підприємства від реалізації послуг, якщо його недостатньо використовують кредитування [52].

Серед економічних важелів управління організацією вирізняють також оподаткування, інвестиції, митні збори і мита, страхування, штрафні санкції, надання пільг тощо.

Підприємство «Coral Travel» використовує стимулювання для досягнення цілей організації таких інструментів, як заробітна плата та її складові: оклад або тариф, надбавка, доплата, премія. Важливими стимулюючими факторами є також поліпшення умов праці, забезпечення хорошого робочого місця, надання можливості оздоровлення і лікування тощо.

При розгляді механізмів управління на підприємстві варто проаналізувати його підрозділи та функції, які вони виконують (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

### Склад підрозділів туроператора «Coral Travel», м. Київ та їх функції

Відділ	Опис функцій відділу	Рівень кваліфікації
Відділ розробки продукту	Розробка нових турпродуктів, калькуляція турів.	Вища освіта, курси підвищення кваліфікації
Інформаційний відділ зв'язків з агенціями	Надання агентам, які телефонують, інформації по турам, напрямкам, готелям, гарячим пропозиціям	Вища освіта, курси ораторського мистецтва
Відділ з корпоративного обслуговування	Організація турів для груп представників різних видів спорту та incentive – тури.	Вища освіта, курси підвищення кваліфікації
Відділ бухгалтерії	Договори, бухгалтерська документація	Вища освіта, курси підвищення кваліфікації.
Відділ бронювання	Бронювання стандартних турів, зміни до заявок за напрямками Туреччина, Єгипет, Таїланд і т.д. Розрахунок і бронювання нестандартних турів по різних напрямках.	Вища освіта, навички бронювання.
Індивідуальні та VIP - тури	Бронювання готелів 5 * De Luxe, розрахунок VIP та індивідуальних турів.	Вища освіта, курси підвищення кваліфікації
Відділ маркетингу	Визначення цільової аудиторії, створення реклами, просування бренду, дослідження ринку.	Вища освіта, курси підвищення кваліфікації
Управлінський відділ	Розробка схеми управління персоналом, делегування повноважень, управління робочою силою.	Вища освіта, курси підвищення кваліфікації
Відділ кадрів	Відбір кадрів, розгляд документів, співбесіди.	Вища освіта, курси підвищення кваліфікації.
Відділ фінансування	Облік доходів і витрат компанії, ведення балансу, пошук інвесторів, розрахунок заробітної плати та її нарахування.	Вища освіта, курси підвищення кваліфікації.
Відділ авіап перевезень	Виписка документів і авіаквитків, бронювання авіаквитків.	Вища освіта, сертифікати проходження курсів.

Джерело: [53].



Працюючи на підприємстві «Coral Travel», я неодноразово бачила як виконують свою роботу всі відділи. Звичайно, кожен відділ очолює керівник, є заступники, а також за різними підрозділами закріплені молоді випускники туристичних вузів або практиканти, які освоюють туризм вже як практичну діяльність. Усі керівники відділів підпорядковуються генеральному директору та його заступнику. Кілька раз на тиждень заступник проводить збори та наради в яких беруть участь всі співробітники підприємства, інформує про нинішній стан продажів, дає настанови менеджерам та керівникам. Туроператор продовжує розвиватись тому бере молодих співробітників та навчає їх, збільшує штат, але, на жаль, спостерігається значна плинність кадрів. З кожним роком потреба в кадрах зростає, підприємство розширюється, тому потреба у професіоналах починається з менеджерів, закінчуючи технічним персоналом.

Щоб уявляти загалом обсяги роботи підприємства, доречно провести аналіз конкурентів. Конкуренти - важливий елемент, чію поведінку необхідно досліджувати і прогнозувати.

Існує велика кількість підприємств, що пропонують подібні послуги, але в основній конкурентній боротьбі бере участь обмежене їх число. У числі лідерів ринку – “TEZ TOUR”, “Coral Travel”, “Pegas” і “Anex Tour”. Ці четверо контролюють близько 70% ринку і задають тон цінової конкуренції. Більш повно вся інформація відображена в таблиці 2.9 за даними YouControl [53].

Таблиця 2.9

#### Конкуренти туристичного оператора «Coral Travel», м. Київ

Назва конкуруючої фірми	Частка ринку, яким вона володіє (%)
«Tez tour»	24%
«Pegas»	13%
«Anex Tour»	11%
«Coral travel»	22%

Джерело: [53].

Не менш важливим фактором успішного функціонування туроператора є її конкурентоспроможність. Аналіз її показників представлено в додатках (дод. В) [53].

Можемо спостерігати, що лідером на ринку є «Tez tour», а на підприємстві «Anex tour» досить нестійке становище, по відношенню до лідера розбіжність становить 13%, підприємству слід прийняти рішення щодо підвищення конкурентоспроможності. «Coral Travel» на другому місці після «Tez tour».

Використовуючи попередній аналіз конкурентоспроможності варто визначити сильні та слабкі сторони підприємства (дод. Г) [53].

Отже, серед економічних методів, які використовуються в управлінні фінансово-господарською діяльністю туристичного підприємства «Coral Travel» провідне місце посідають планування, аналіз, ціноутворення а також велике значення має всебічний аналіз конкурентів, вивчення роботи підрозділів організації та вплив макро і мікро середовища на роботу підприємства.

Щодо фінансової політики, то вона включає: визначення джерел фінансових ресурсів, розподіл і перерозподіл прибутку, фінансування різних підрозділів, визначення структури і характеру внутрішніх операцій у межах туроператора. Гнучкість фінансової політики туристичного підприємства визначається насамперед умінням пристосуватися до ринку, валютного курсу, податкового законодавства.

Таким чином, управлінська діяльність «Coral Travel» слідує за новими економічними тенденціями ведення бізнесу, розуміє специфіку роботи свого підприємства та показує вищий рівень обслуговування, який відображає особливості туристичного бізнесу.

### **2.3. Оцінка ефективності системи менеджменту туристичним підприємством**

За сучасних умов господарювання величезна увага в організаціях приділяється проблемам ефективності, результативності та якості менеджменту. Від того, наскільки ефективний менеджмент на підприємстві, залежить ефективність діяльності в цілому, можливості та динаміка розвитку підприємства.

Усі вище розглянуті економічні методи, які використовуються в управлінні фінансово-господарською діяльністю туристичним підприємством «Coral Travel», впливають на систему її показників ефективності.

Для того, щоб побачити реальну економічну ситуацію на підприємстві, потрібно зробити фінансовий аналіз показників та пролонгувати їх. Для цього візьмемо основні фінансово-господарські показники за 3 роки та проведемо розрахунки (табл. 2.10) [54]:

Таблиця 2.10

**Аналіз показників ефективності фінансово-господарської діяльності туристичного підприємства «Coral Travel», м. Київ, за 2015 – 2017 рр.**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Темп росту, %		Темп приросту, %	
	2015	2016	2017	2016 з 2015	2017 з 2016	2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
Активи, тис.грн	542338,8	852426,5	206640,9	310087,7	-645785,6	157,2	394,5	24,2	-75,7
Чистий дохід, тис.грн	24808,7	33567,2	54702,9	8758,5	21135,7	135,3	163	35,3	63
Фінансовий результат/ збиток, тис.грн	-108,5	852,4	661,3	960,9	-191,1	-785,6	77,6	-685,6	-22,4
Загальні зобов'язання, тис.грн	550473,9	864275,2	222655,6	313801,3	-641619,6	157	25,8	57	-74,2
Власний капітал, тис.грн	-8135,1	-11848,7	-16014,7	-3713,6	-4166	145,6	979,1	45,6	879,1
Рентабельність активів, %	-0,02	0,1	0,32	0,12	0,22	-500	320	-400	220
Рентабельність продажів (чиста маржа), %	-0,41	0,06	1,14	0,47	1,08	-14,6	1900	85,3	1800
Заборгованість, %	101,5	101,39	107,75	-0,11	6,36	99,9	106,3	-0,1	6,3
Кредиторська заборгованість, %	101,5	101,4	107,8	-0,1	6,4	99,9	106,3	-0,1	6,3
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	102	120	148	18	28	117,6	123,3	17,6	23,3

*Джерело: розроблено автором за даними [54].*

Складемо аналітичну записку та проаналізуємо дані отримані результати:

1) Активи – це ресурси підприємства. У 2015 році їх величина становила 542338,8 тис.грн, така кількість загальних активів характеризує середній рівень ризику, компанія недостатньо велика, щоб мати дуже диверсифікований бізнес, високоякісний менеджмент, та займати велику ринкову частину.



У 2016 році бачимо, що величина загальних активів підприємства зростає майже на 50%, тобто рівень ризику став низьким, і тепер можемо сказати, що підприємство велике та має дуже диверсифікований бізнес (володіє найрізноманітнішими фінансовими активами), відзначається налагодженим високоякісним менеджментом та займає велику ринкову частину.

Темп росту загальних активів у 2017 році має від'ємне значення: -75,7%, що майже втричі менше ніж у попередньому році. Підприємство здало позиції та займає значно меншу нішу на туристичному ринку.

2) Чистий дохід – основне джерело доходу підприємства. Бачимо його зростання у 2016 році порівняно з 2015 на 8758,5 тис.грн., та значне підвищення у 2017 році на 21135,7 тис.грн., а це означає, що підприємство стабільно працює, підвищує обсяг чистих продажів та немає значних ризиків для зниження доходу.

3) Фінансовий результат (прибуток/збиток) – частина балансового прибутку підприємства, що залишається в його розпорядженні після сплати податків, зборів, відрахувань і інших обов'язкових платежів до бюджету.

Можемо спостерігати, що даний показник тільки у 2015 році зі знаком -, в наступні ж 2 роки значення позитивні, але у 2017 році порівняно з 2016 темп росту склав -22,4%, тобто продажі підприємства ростуть, але є ризик зменшення доходів туроператора.

4) Загальні зобов'язання підприємства – це борги, тобто заборгованість підприємства, яка виникла в результаті минулих подій.

По значенням, наведеним у таблиці бачимо, що зобов'язання зростали з 2015 до 2016 року на 157%. У 2017 році спостерігаємо різкий спад показника на 25,8% і темп приросту у 2017 році порівняно з 2016 роком склав – 74,2%, а це означає, що підприємство зменшує борги, як довгострокові так і поточні.

5) Власний капітал – це вартість всіх засобів підприємства, які належать йому на правах власності і використовуються для формування частки активів.

Бачимо, що з 2015 по 2017 роки значення негативні, власного капіталу підприємству не вистачає для формування активів, тому показники від'ємні.

6) Наступний показник ефективності діяльності будь-якого підприємства – рентабельність. Знаходимо цей показник діленням чистого прибутку на величину загальних активів.

У 2015 році рівень рентабельності складав -0,02%, тобто прибутку замало та запас міцності недостатній. У 2016 і 2017 роках рентабельність підвищилась, зник негативний відсоток: прибутку дещо замало, але запас міцності середній.

7) Рентабельність продажів або ж можна зустріти ще таку назву, як операційна (чиста) маржа, розраховується діленням чистого прибутку на чистий дохід. Рентабельність продажів показує, яку суму прибутку отримує підприємство з кожної гривні проданої продукції. Оцінка рентабельності продажів дозволяє більш об'єктивно поглянути на стан справ та зробити характеристику найважливішого аспекту діяльності підприємства - реалізації основної продукції.

Отож, у 2015 році операційна маржа становила -0,41%, тобто прибутку замало, запас міцності недостатній та рівень ризику високий. Чого не можна сказати про наступні роки. 2016 та 2017 роки мають додатні показники, тому підприємство має прибутку дещо замало, але більше ніж у 2015 році, що дає змогу вести ефективну діяльність, запас міцності та рівень ризику – середній.

8) Заборгованість підприємства – знаходиться діленням загальних зобов'язань на величину активів та показує рівень боргів підприємства та успішність їх погашення. Бачимо, що заборгованість компанії з роками зростає, тобто обслуговування існуючих боргів сильно обтяжує компанію і їй важко залучати нові борги.

9) Не менш цікавий показник – борги до власного капіталу (кредиторська заборгованість), показує співвідношення між загальними зобов'язаннями та величиною власного капіталу, за відсотковими результатами, можемо зробити висновок, що обслуговування існуючих боргів до власного капіталу помірно обтяжує підприємство, але все ж можна залучити нові борги.

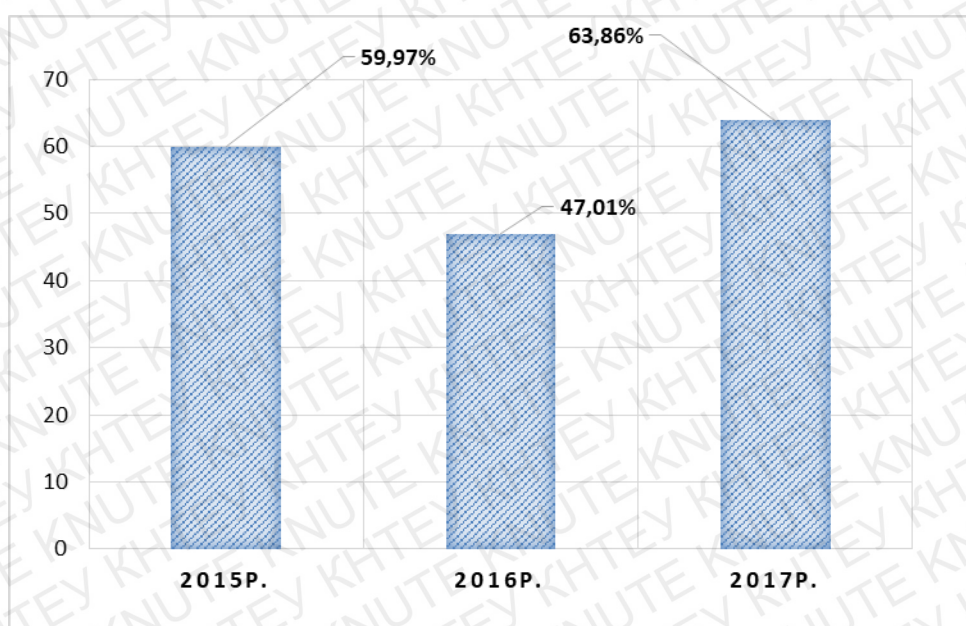
10) Хотілося б ще звернути увагу на персонал. Цей показник зростає, підприємство прагне залучити нові кадри, особливо молодь.



Зі свого досвіду, можу сказати, що все ж плинність кадрів дуже висока, у 2018 році людей на роботу приймають постійно, активно навчають їх та пропонують кар'єрний ріст.

За результатами аналізу значень таблиці, можна сказати, що зараз не найкращі часи, підприємство працює у збиток, воно не рентабельне. Ситуація у 2017 році все ж краще ніж у 2016, але все ж треба працювати над виплатою боргів, збільшувати продажі, щоб вийти на додатній показник чистого прибутку та рентабельності.

Розглянемо зростання продажів на підприємстві «Coral Travel» (рис. 2.1):



**Рис. 2.1. Динаміка обсягів продажів на туристичному підприємстві «Coral Travel», м. Київ, за 2015 – 2017 рр.**

*Джерело: розроблено автором за даними [54].*

У 2015 році зростання продажів занадто швидке, у 2016 – зростання продажів зменшується природніми темпами на 12,96%, і у 2017 році порівняно з попередніми роками зростання продажів занадто швидке.

Не можна не згадати про рівень покриття підприємства.

Для початку з'ясуємо суть показника ліквідність. Ліквідність — можливість швидкого переведення активу в готівку без істотної втрати його вартості (з мінімальними витратами) [55].

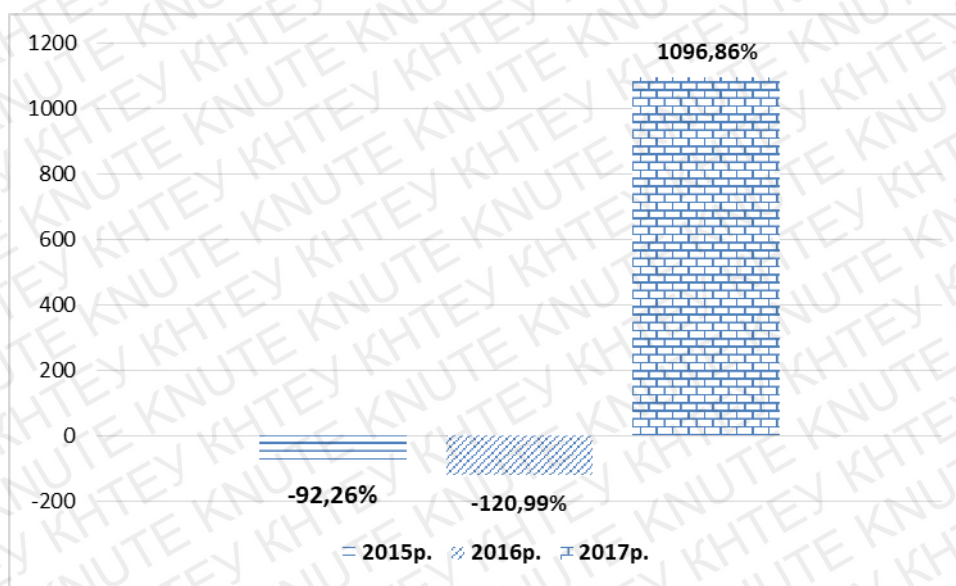
Отож, рівень покриття:



- 1) у 2015 році – 97,68%,
- 2) у 2016 році – 97,75%,
- 3) у 2017 році – 85,61%.

Отже, на період 2015 та 2016 років на підприємстві взагалі не вистачало ліквідності, щоб сплачувати рахунки, бо показник складав майже 100 %, а у 2017 році цей показник зменшився на 12,14%, але ліквідності все ще не вистачає, щоб сплачувати борги.

Проілюструємо зростання прибутку підприємства «Coral Travel» (рис. 2.2):



**Рис. 2.2.** Динаміка обсягу прибутку «Coral Travel», м. Київ, за 2015 – 2017 рр.

*Джерело: розроблено автором за даними [54].*

Бачимо занадто повільне зростання прибутку у 2015 році, у 2016 – зростання прибутку не відбувається, підприємство працює собі в ще більший мінус, тобто високий рівень ризику занепаду, туроператор має проблеми. Та у 2017 році занадто швидке зростання прибутків витягує підприємство з ями, значно скорочуються збитки, але організація все ще не досягає позитивних показників продажів.

Варто згадати і про стимулювання праці та оцінити на скільки часто підприємство видає премії працівникам та відправляє менеджерів у рекламні тури (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Оцінка стимулюючих заходів на підприємстві «Coral Travel», м. Київ,  
за 2016-2017 рр.**

Показники	Роки		Абсолютне відхилення	Темп росту, %	Темп приросту, %
	2014	2015			
Середньооблікова чисельність працівників,чол	89	96	7	107,9	7,9
Видані премії, тис.грн	15	25	10	166,7	66,7
Рекламні тури, к-сть	50	65	15	130	30

*Джерело: розроблено автором за даними [54].*

Бачимо явне зростання премій та рекламників, що показує позитивне відношення керівництва до співробітників та успіх у стимулюванні.

Неодмінно потрібно згадати про оцінку ризиків на підприємстві. Це невід’ємний елемент фінансового аналізу компанії, але в той же час найбільш складний та являється найменш точним серед всіх показників фінансової звітності. Фахівці прикладають максимум зусиль, щоб як можна точніше визначити майбутні ризики.

При розробці програми захисту бізнесу від втрат зазвичай акцентується увага на трьох наступних областях:

1. Ризик втрати майна - схильність до майна, що включає реальні і "невидимі" активи, ризику повної втрати або ушкодження (пожежа, крадіжка).
2. Ризик втрати часу - виникає у зв'язку зі збоями у функціонуванні бізнесу або затримками при отриманні платежів по виробленим інвестицій.
3. Ризик невиконання зобов'язань – включає відповідальність перед покупцями, людьми, причетними до вашого бізнесу, перед тими, хто використовує або покладається на вашу продукцію чи послуги, а також перед суспільством в цілому [56].

Тому фахівці складають алгоритм, яким потім забезпечується страхування ризиків:

1. Визначають обсяг і структуру матеріальних активів, яким загрожує ризик втрати або пошкодження.

2. Виділяють ті ризики, яких можна уникнути, приймаючи певні запобіжні заходи, підраховують витрати на здійснення цих заходів.

3. Вирішують, який вид страхування (загальний чи спеціальний) може краще захистити підприємство при менших витратах у порівнянні з витратами на запобіжні заходи.

4. Якщо витрати на страхування лише трохи менше, ніж витрати на організацію заходів обережності, приймають рішення, чи варто витратити час і гроші, чи не краще вжити заходів обережності.

Отже, дослідження ефективності системи менеджменту та її впливу на результати фінансово-господарської діяльності туристичного підприємства «Coral Travel», показали нам реальну ситуацію функціонування: висока заборгованість, від'ємні показники рентабельності та чистого прибутку. Лише показники стимулювання працівників зараз на високому рівні. Необхідно удосконалити систему менеджменту та підвищувати рівні продажів.

## **Висновки до розділу 2**

1. Проведено організаційно-економічну характеристику туристичного підприємства «Coral Travel», яка в першу чергу побудована на чітко поставленій місії, меті функціонування підприємства, правильно розподіленій роботі на стратегічно-господарських підрозділах та ключових факторах успіху.

2. Зазначено, що гнучкість політики туристичного оператора, постійне впровадження інновацій, прогресивні методики та технології, а також постійне удосконалення системи обслуговування туристів, контроль якості та висока клієнтоорієнтованість в підсумку забезпечують успішне функціонування туристичного підприємства.

3. Констатовано, що основою фінансово-господарської діяльності туристичного оператора «Coral Travel» є прибуток, який залишається після відшкодування видатків. Успіх його отримання залежить від ефективної системи ціноутворення, потужної рекламної кампанії та кваліфікованого персоналу. Можемо спостерігати, що чистий прибуток тільки у 2015 році зі знаком -, в наступні ж 2 роки значення позитивні, але у 2017 році порівняно з 2016 темп



росту склав -22,4%, тобто продажі підприємства ростуть, але є ризик зменшення доходів туроператора.

4. У результаті проведення PEST – аналізу та оцінки кожного фактору макросередовища за шкалою експертних оцінок визначено основні можливості та загрози для туроператора «Coral Travel».

5. За допомогою SWOT – аналізу проведено оцінку можливостей та загроз, які можуть виникнути у внутрішньому середовищі, а також виявлено сильні та слабкі сторони підприємства «Coral Travel».

6. Зроблено аналіз конкурентів та з'ясовано, що до основних лідерів ринку також належать «TEZ TOUR», «Pegas» та «Anex Tour». «TEZ TOUR» займає найбільшу частку – 24% та являється найпотужнішим конкурентом туроператора «Coral Travel», який в свою чергу має показник зі значенням 22%.

7. Оцінка ефективності системи менеджменту визначена за допомогою аналізу показників ефективності системи менеджменту туристичного підприємства «Coral Travel», а саме пролонговано активи, чистий дохід, чистий прибуток, рентабельність, власний капітал, зобов'язання, а також зростання продажів та прибутків за останні 3 роки та проведено оцінку стимулюючих заходів на підприємстві.

8. За даними визначено, що чистий дохід туристичного підприємства зріс на 163% у 2017 році порівняно з 2016 роком, що свідчить про розвиток підприємства «Coral Travel» і збільшення потоку туристів, які бажають придбати туристичну путівку.

9. Визначено, що зобов'язання зростали з 2015 до 2016 року на 157%. У 2017 році спостерігаємо різкий спад показника на 25,8% і темп приросту у 2017 році порівняно з 2016 роком склав – 74,2%, а це означає, що підприємство зменшує борги, як довгострокові так і поточні.

10. Виявлено, що заборгованість підприємства з роками зростає, тобто обслуговування існуючих боргів сильно обтяжує туроператора і йому важко залучати нові борги.

### РОЗДІЛ 3

## ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТУРОПЕРАТОРОМ «CORAL TRAVEL», М. КИЇВ

### 3.1. Напрями вдосконалення механізмів ефективного управління туристичним підприємством

До основних напрямів з удосконалення економічних методів управління, звичайно, відноситься підвищення сприятливих умов для розвитку і успішного функціонування туристичного підприємства, тобто ефективного планування роботи, а також аналіз, ціноутворення, фінансування, стимулювання персоналу з метою ефективного виконання своїх робочих обов'язків тощо.

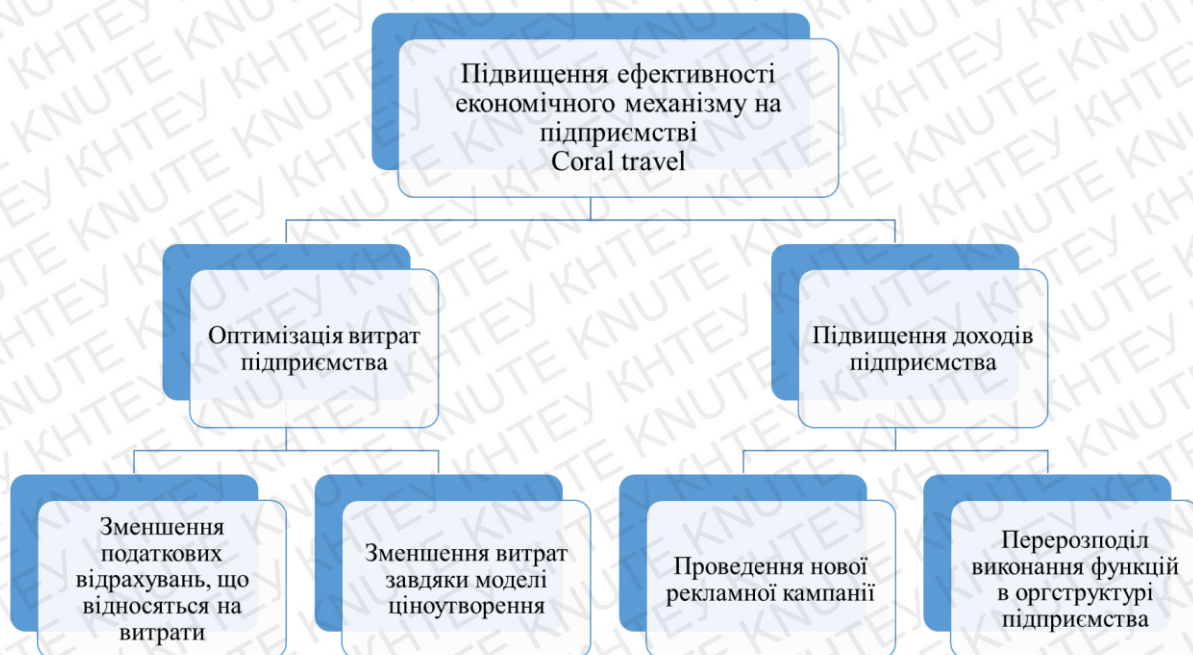
В наш час спостерігається швидка зміна економічних умов, поява нових туристичних послуг, розробка ексклюзивних турів, підвищення якості обслуговування туристів.

У зв'язку з цим керівники туристичних підприємств повинні вчасно проводити оцінку впливу змін, що виникли в економічній ситуації, та приймати ефективні та швидкі рішення для подальшого успішного ведення туристичного бізнесу.

У звітному році на туристичному підприємстві «Coral Travel» спостерігалась тенденція до скорочення таких показників як чистий прибуток та рентабельність активів і продажів. Туроператору треба докладати максимум зусиль, щоб покращити економічний стан, ефективність функціонування та підвищити прибуток підприємства.

Головна мета в такому випадку – це впровадження ефективної схеми збільшення продажів і, як результат, підвищення доходів від реалізації туристичних послуг. Досягти цієї мети підприємству допоможе дерево цілей (рис.3.1):





**Рис. 3.1.** «Дерево цілей» туристичного підприємства «Coral Travel», м. Київ

*Джерело: розроблено автором.*

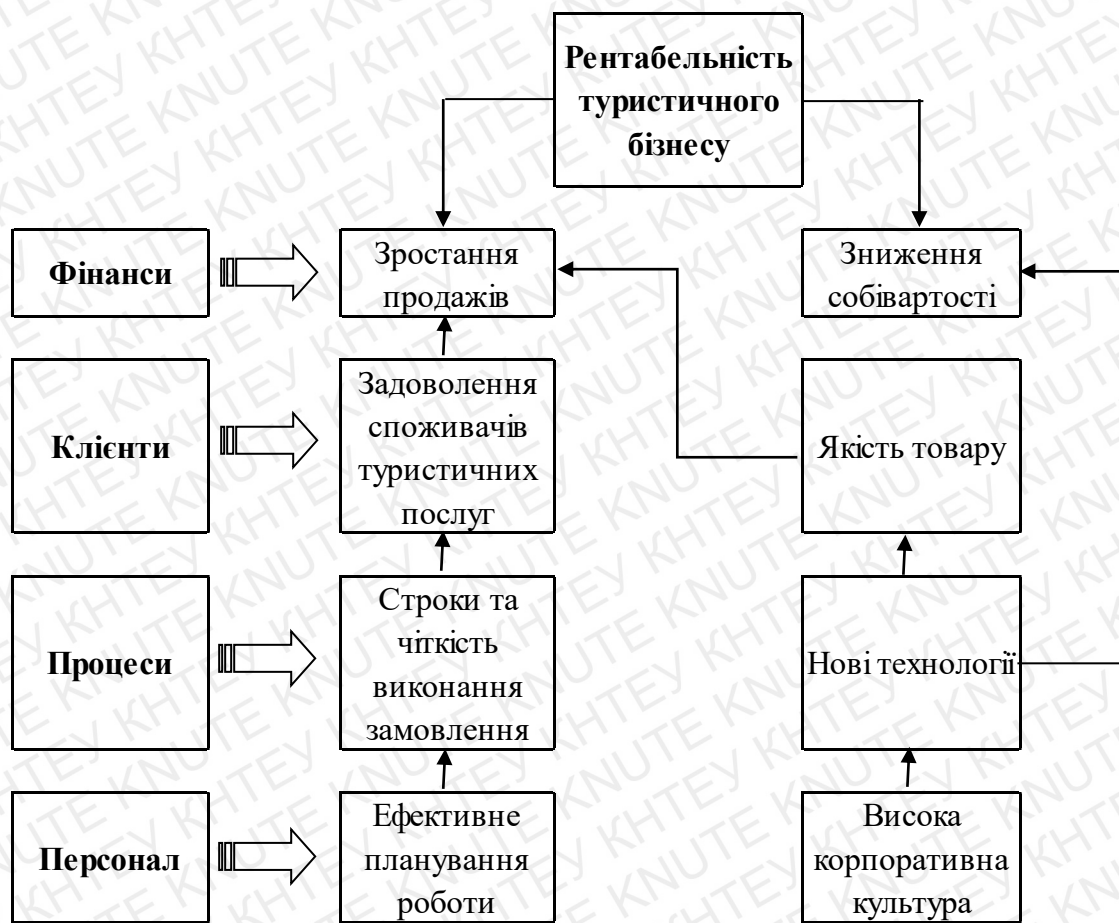
По-перше, щоб підвищити продажі та ефективність роботи підприємства треба завоювати прихильність споживачів, в нашому випадку туристів, довести їм, що наш туроператор надійний, надає тільки якісні послуги та піклується про туристів на всіх етапах «споживання» туристичного продукту. Для цього треба повторно провести аналіз ринку, перевизначити сегменти та сформувавши основні потреби споживачів.

Для того, щоб обслуговування клієнта було ефективним та приносило користь для підприємства, необхідно:

1. Знати споживача краще, ніж він сам себе, для цього треба володіти навичками комунікативного менеджменту та бути психологом в душі.
2. Доцільно використовувати бонусну систему оплати персоналу, давати премії менеджерам за перевиконання плану продажів тощо.
3. Необхідно відноситись до співробітників так, як хотілося б, щоб вони відносились до потенційних туристів.

Пропоную побудувати стратегічну карту діяльності туристичного оператора, щоб виявити основні стратегічні цілі та причинно-наслідкові зв'язки між ними (рис. 3.2).





**Рис. 3.2. Стратегічна карта діяльності туристичного оператора «Coral Travel», м. Київ**

*Джерело: розроблено автором.*

Аналізуючи стратегічну карту бачимо, що вона об'єднує чотири основні аспекти діяльності туристичного підприємства, а саме: стратегічні цілі, стимули, показники, короткострокові цілі та задачі, які демонструють відносини з споживачами туристичних послуг, аспекти фінансової діяльності, організацію внутрішніх бізнес-процесів, а також навчання та розвиток персоналу.

Економіка нашої країни знаходиться у кризовому становищі і, звичайно, туроператорам тяжко в таких умовах справлятися з економічними труднощами. За таких обставин часто вдаються до економії витрат підприємства, а на них, як правило, впливають як зовнішні так і внутрішні фактори. На витрати, що пов'язані з оплатою праці, впливають такі внутрішні фактори: чисельність

робітників підприємства, продуктивність праці та система її оплати. Натомість до зовнішніх факторів можна віднести державне регулювання системи оплати праці.

Проаналізувавши дані, можна запропонувати програму заходів щодо вдосконалення механізмів ефективного управління туристичним оператором «Coral Travel» (табл. 3.1):

Таблиця 3.1

**Програма заходів щодо вдосконалення механізмів ефективного управління туристичним оператором «Coral Travel», м. Київ**

<b>Заходи</b>	<b>Характеристика</b>
1. Використання коштів за їх призначенням	проведення детального обліку витрат
2. Удосконалення рекламної кампанії	проведення анкетних опитувань основне розповсюдження інформації про туристичні послуги в соціальних мережах розсилка актуальних та гарячих пропозицій всім потенційним клієнтам
3. Аналіз поточних витрат	щодо раціонального використання площі та розподілу орендної плати
4. Підвищення продуктивності праці	оптимізація чисельності працівників, особливо, менеджерів з продажу та консультантів туристичних агентств по телефону
5. Заходи з безперервного навчання персоналу	проводити тренінги та семінари влаштовувати зустрічі всіх менеджерів та ділитися новою інформацією після приїзду з інфо-турів
6. Матеріальне стимулювання праці	премії бонусна система
7. Корегування режиму роботи підприємства	раціональніше використовувати систему однієї зміни (на даний момент на підприємстві запроваджена система двох змін з різницею в одну годину)

*Джерело: розроблено автором.*

Нині економіка України все більше грузне у кризовому становищі і ці умови значно впливають на життя більшості людей, кожного дня українці все більше

спостерігають за невідповідністю росту цін зростанню їх доходів та відсутністю реальної системи соціального захисту населення. Дивлячись на такі умови, питання матеріального стимулювання та заохочення працівників посідає провідне місце в організаційному процесі та наразі є актуальним й вимагає удосконалення та серйозного підходу.

Щоб триматися на ринку, не поступатися конкурентам та підвищувати ефективність роботи підприємства – треба постійно моніторити ринок, проводити маркетингові дослідження та удосконалювати рекламну кампанію. Саме реклама є найнеобхіднішим елементом успішного просування туристичного продукту, це, насамперед, форма непрямого зв'язку між споживачем туристичної послуги (туристом) та безпосередньо туристичним продуктом. Ціль реклами – привабити увагу споживача до туристичної послуги завдяки поданій інформації та наштовхнути його діяти визначеним способом.

Звичайно, найкраща реклама для туроператора – це задоволені туристи, які потенційно можуть стати постійними клієнтами і в подальшому рекомендувати своїм друзям, знайомим та колегам купувати подорожі саме в цьому туроператорі.

Не менш важливим фактором, який цінують співробітники туристичної сфери – це психологічний клімат на підприємстві: манера спілкування з колегами та керівництвом, ввічливість, доброзичливість та просто дружня атмосфера налаштовує всіх учасників процесу на продуктивну роботу.

Слід пам'ятати, що підвищення ефективності системи менеджменту є вагомим заходом щодо удосконалення механізму економічного управління на туристичному підприємстві.

Однією з найважливіших функцій управління туристичним оператором є організована ефективна система менеджменту та її оцінка, яка спрямована на визначення рівня ефективності виконання обов'язків керівника підприємства, начальників відділів та їх підопічних, а головне – менеджерів з продажу.

Результат праці керівника, як правило, визначається в кінці звітної періоду та характеризується підсумками фінансово-господарської діяльності



туроператора, а саме обсягом прибутку після сплати всіх податків, рівнем оплати праці та вмотивованістю менеджерів підприємства.

Не менш важливим фактором, як уже зазначалося раніше, для успішного функціонування підприємства – є реклама. «Coral Travel» має потужну, але трішки заїжджену рекламну кампанію. На мою думку, треба модернізувати маркетингову стратегію, а саме:

1. Найбільше розповсюджувати інформацію про туристичні послуги в соціальних мережах (Facebook, Instagram), а не зосереджувати увагу на великих банерах, які в сучасному світі туристами не сприймаються.

2. Пропонувати більше зразків друкованої реклами, каталогів та брошур на туристичних виставках, самітах та конференціях.

3. Робити розсилку всім потенційним клієнтам про гарячі пропозиції.

Отож, головний елемент успішної рекламної кампанії – позитивний емоційний вплив на споживачів туристичних послуг.

Звичайно, для покращення маркетингової стратегії треба виділити додаткові кошти, які будуть включені в подальшому до операційних витрат підприємства. Головна ціль модернізованої рекламної кампанії – це економічний ефект, якій є більшим ніж витрати, та як результат – підвищення попиту на запропоновані оператором туристичні послуги та зайняття конкурентного становища на ринку.

Відомо, що основою для прийняття управлінських рішень є інформація. Тому від своєчасного збирання достовірної інформації, що всебічно характеризує всі процеси і явища в діяльності підприємства та його структурних ланок, а також від її оперативної обробки повністю залежить (при належній компетентності керівника) якість і своєчасність керування організаційними процесами та господарською діяльністю підприємства, що є не менш важливим аспектом при подальшому плануванні роботи підприємства [57].

Можна зазначити наступні пропозиції щодо вдосконалення планування в управлінні туристичного підприємства «Coral Travel» :

1. При плануванні використовувати систему прогресивних науково-обґрунтованих норм і нормативів, а також досягнення науково-технічного прогресу.

2. Робити моделі кількох варіантів організації планування на підприємстві, а потім обирати найоптимальніший.

3. Пробалансувати систему відповідних показників та визначити напрямок пропорційного розвитку підприємства.

4. Здійснювати взаємозв'язок прогнозування, перспективного, поточного та оперативного планування.

5. Широко використовувати нормативні методи на всіх рівнях планування та управління.

6. Удосконалити систему нормативно-планових показників у використанні трудових, матеріальних, фінансових та інших ресурсів.

7. Брати участь у розробці цілей розвитку регіону, які визначають органи управління розвитком туризму певної території.

8. Робити поточний аналіз конкурентоспроможності місця (ринок, прямі і непрямі конкуренти, попит, постачальник, галузь).

9. Проводити маркетингові дослідження.

10. Створювати привабливі рекламні кампанії.

Щодо інших напрямів удосконалення, варто зазначити наступні:

1. Удосконалення форм і методів обліку.

2. Поліпшення форм і методів контролю і аналізу, що полягає в формуванні єдиної бази даних, що включає нормативну і планову, довідкову, договірну та іншу постійну інформацію, а також фактичні показники в плануванні і обліку, можна автоматично і оперативно порівнювати планові дані з фактичними в різних аспектах і отримувати відхилення (кількісні і вартісні) з відносними величинами цих відхилень. Інформація про відхилення потім використовується користувачами різних рівнів.

3. Посилити стимулювання продажів, у тому числі за допомогою рекламної кампанії.

4. Покращити систему контролю якості.
5. Залучати нових партнерів.
6. Займати стійкі позиції на нових динамічних ринках.
7. Орієнтуватися на сучасні бізнес-процеси, тобто забезпечувати безперервність удосконалень, розвитку та навчання.
8. Здійснювати аналіз функціонування всіх елементів структури підприємства.
9. Обирати оптимальні форми фінансування, структури капіталу підприємства і напрямків його використання з метою забезпечення стабільно високої прибутковості.
10. Фінансовий план підприємства складати заздалегідь, з урахуванням всіх факторів ризику.
11. Здійснювати диференціацію ціноутворення за різними напрямками відправки туристів.
12. Розширювати співпрацю з фірмами-розробниками інноваційних технологій.
13. Розширювати свій клієнтський ринок і асортимент послуг.
14. Ефективно використовувати грошові фонди для ефективного управління грошовими потоками.
15. Здійснювати ефективну виробничо-обслуговуючу і фінансову діяльність заради забезпечення фінансової стабільності.

Економічні методи також займають особливе місце в управлінні персоналом, а саме в системі економічного стимулювання, тобто треба:

1. Поступово підвищувати заробітну плату.
2. Видавати премії, за особливі досягнення в роботі.

Для того щоб премія грала роль дієвого стимулюючого фактору, її величина має складати більше 30 % основного заробітку. Сучасна практика показує, що величина премії на нижчому рівні керівництва може бути 10 - 30 %, на середньому 10 - 40 %, на вищому 15 - 50 %.



Отже, підвищення ефективності формування системи економічних методів на туристичному підприємстві передбачає дотримання всіх умов та факторів створення комфорту для персоналу.

Таким чином, управління організацією такого рівня повинно бути комплексним, системним та цілісним. Для ефективного функціонування підприємства в сучасних умовах необхідно постійно робити зусилля для покращення показників фінансово-господарської діяльності.

Незважаючи на складну економічну ситуації, туроператор має покращувати управлінську діяльність, вкладати кошти в розвиток підприємства, покращувати матеріальну та технічну бази. За такого конкурентного становища туроператору постійно треба думати про способи виживання на туристичному ринку. Зусилля колективу треба спрямовувати на досягнення стійких ринкових позицій у сфері туристичного бізнесу.

Отож, ефективне планування роботи на підприємстві, своєчасний аналіз, поліпшення умов ціноутворення та фінансування гарантують підприємству підвищення ефективності за рахунок правильного використання економічних методів, на благо туристичного підприємства, тобто для підвищення чистого прибутку та продажів.

### **3.2. Економічне обґрунтування запропонованих механізмів ефективного управління туристичним підприємством**

Оцінка ефективності запропонованих заходів полягає у відношенні корисного ефекту (тобто результату) до витрат, які були виділені на їх удосконалення [58].

Як вже було зазначено, одними із заходів щодо удосконалення економічних методів управління є підвищення сприятливих умов для розвитку і успішного функціонування туристичного підприємства, ефективне планування роботи, а також аналіз, ціноутворення, фінансування та економічне стимулювання персоналу.

На початку пункту 3.1 випускної кваліфікаційної роботи ми визначили основні напрями підвищення ефективності успішного функціонування туристичного оператора «Coral Travel», та розкрили чому саме було обрано дані методи покращення роботи туроператора.

У даному параграфі випускної кваліфікаційної роботи доцільно навести економічне обґрунтування ефективності запропонованих раніше заходів та показати можливості підвищення прибутку та рентабельності підприємства.

Впровадження даних заходів підвищить ефективність функціонування підприємства «Coral Travel», скоординує діяльність всіх підрозділів та в результаті збільшиться рівень продажів та зросте прибуток.

Разом з цим, зазначимо, що туроператор завдяки впровадженню нових пропозицій здобуде серйозні конкурентні переваги серед інших підприємств туристичного бізнесу.

Ефективність запропонованих заходів щодо удосконалення економічних методів буде полягати в:

- підвищенні рівня планування;
- поліпшенні управління процесами на підприємстві;
- реальній можливості звільнити працівників, зайнятих розрахунками планових показників і складанням планів, від стомливої і малоефективної ручної праці натомість застосовуючи прогресивні технології планування;
- звільненні персоналу управління від ручного виконання технічних операцій;
- піднятті управління на більш високий ступінь;
- прискоренні вироблення і прийняття оптимальних рішень;
- підвищенні репутації туристичної фірми;
- збільшенні прибутків;
- зменшенні витрат;
- підвищенні конкурентоспроможності туристичного продукту;
- поліпшенні професійної компетенції персоналу, як результату ефективної системи економічного стимулювання;

- побудові раціональної структури апарату управління підприємством і більш ефективному його використанні для виробничих цілей;
- підвищенні культури управління.

Розрахуємо показник оборотності активів, який покаже ефективність роботи «Coral Travel» у 2016 та 2017 році.

Коефіцієнт оборотності активів показує, скільки разів за період, звичайно за рік, відбувається повний цикл виробництва й обігу, що приносить ефект у вигляді прибутку.

Формула розрахунку оборотності активів:

Оборотність активів (за рік) = Чистий дохід / Середньорічний обсяг активів.

Вихідні дані для розрахунку візьмемо з таблиці 2.9 нашої роботи.

Оборотність активів (2016 р.) =  $33567,2 / (852426,5 / 2 + 542338,8 / 2) = 0,05$

Оборотність активів (2017 р.) =  $54702,9 / (206640,9 / 2 + 852426,5 / 2) = 0,1$

Дані показують, що ефективність використання активів туристичного підприємства «Coral Travel» збільшується, оскільки в 2016 р на кожен гривню залучених коштів було надано послуг на суму 0.05 гривень, то в 2017 р - 0.1 гривень. Для покращення становища у 2018 році слід продати частину невикористовуваних активів.

Важливим напрямком діяльності є визначення потенційних споживачів туристичних послуг «Coral Travel». Потенційними споживачами можна вважати тих осіб, які ще не визначились послугами якого туристичного оператора вони скоріше за все скористаються, але ціна туру, яка їх влаштовує, відповідає ціні, що пропонує туристичний оператор «Coral Travel».

Отож, пропоную розробку власної анкети для з'ясування відсотку потенційних споживачів туристичних послуг «Coral Travel» (дод. Д).

Проведене анкетне опитування 250 осіб показало, що 10% опитаних (тобто 25 осіб) є потенційними споживачами послуг туристичного оператора «Coral Travel», тобто їх влаштовує ціна та умови обслуговування даного підприємства. Вони люблять відвідувати туристичні виставки, дізнаватися про нові напрямки, регулярно цікавляться пропозиціями туроператора, заходячи на офіційний сайт,



обізнані в сучасних тенденціях, віддають перевагу подорожі з перевіреним роками туристичним оператором.

Проте, 20% опитаних (тобто 50 осіб) знають про підприємство, відвідували сайт, але не подорожували з Coral Travel, обирали більш дешеві варіанти подорожей у менш відомих туроператорів, на них не діяла реклама.

Та 70% опитаних (тобто 175 осіб) просто не користувалися послугами даного туроператора, що означає втрату певної кількості клієнтів внаслідок їх малої поінформованості, а також фінансових можливостей.

Туристичний оператор «Coral Travel» здійснює свою діяльність в умовах жорсткої конкуренції та несприятливої державної політики. Ефективність його діяльності також залежить від основних характеристик соціально-економічного розвитку регіону, в якому підприємство здійснює свою діяльність; ємності регіонального ринку; платоспроможності споживачів тощо.

Отже, ефективність управління не визначається лише факторами зовнішнього середовища підприємства, в першу чергу ефективність залежить від дій персоналу в процесі діяльності організації, в процесі реалізації розроблених планів і програм розвитку підприємства, в процесі досягнення певних цілей.

Тобто, ефективність управління залежить від якості цілеполягання, адекватності обраних стратегій цілям підприємства, оптимальності процесів реалізації стратегій, мотивації персоналу на досягнення цілей, кваліфікації персоналу, технології та стилю управління.

Застосування економічних методів оптимізації для розробки процедур управління дозволить понизити невизначеність в ухваленні рішень. Проте таке застосування не виключає методів експертної оцінки, хоча і дозволяє звести їх до мінімуму. Крім того, застосування цих методів дозволяє понизити негативний вплив людського чинника в роботі системи управління, що підвищить її стійкість.

Одночасно з підвищенням стійкості системи, необхідно зберегти її гнучкість (пристосування до умов зовнішнього середовища, що змінюється), що досягається діленням процедур на операції.

Отже, для кожного туристичного підприємства бажане підвищення ефективності діяльності всіх структурних підрозділів, що в цілому приведе до підвищення ефективності роботи всього підприємства.

Заходи удосконалення економічних методів підвищать:

- обсяги туристського потоку;
- стан та розвиток матеріально-технічної бази;
- показники фінансово-економічної діяльності туристичного підприємства.

Щодо аналітичної інформації, то за останні 2 роки показники зростання прибутку як і продажів мають тенденцію до підвищення. Звичайно, у 2016 році набагато гірша ситуація ніж у 2017, що означає підвищення ефективності роботи підприємства зараз.

Чистий дохід туристичного підприємства зріс на 163% у 2017 році порівняно з 2016 роком, що свідчить про розвиток «Coral Travel» і збільшення потоку туристів, які бажають придбати туристичну путівку.

Порахуємо виручку отриману від одного клієнта в 2016 та 2017 роках. Використаємо дані для розрахунків з таблиць 2.9 та 2.10.

Середня виручка отримана від одного клієнта = (Чистий дохід (тис.грн) / Кількість обслужених туристів (осіб)).

Сер. виручка отримана від одного клієнта (2016 р.) =  $(33567,2/150000) = 224$  грн.

Сер. виручка отримана від одного клієнта (2017 р.) =  $(54702,9/180000) = 304$  грн.

Пропоную провести розрахунок доходів туроператора за допомогою мобілізації вартості туристичного продукту.

Туристичний оператор може економити на можливості укладення вигідних договорів оператора з готелем (оператор отримує значні знижки за оптові покупки номерів на туристичний сезон), а також оператора з власниками транспортних засобів (фрахт транспортного засобу).

Отже, туроператор може реально збільшити доходи за рахунок удосконалення цінової політики.

Розрахуємо доходи від реалізації туристичних послуг у 2018 році з урахуванням того, що ціни будуть зменшені на 5% порівняно з рівнем 2017 року.

Провести розрахунки ми можемо із використанням коефіцієнту еластичності попиту за ціною. Він визначається за наступною формулою:

$$K(u) = (\Delta Q / \Delta P) \times (P / Q),$$

де  $K(u)$  – коефіцієнт еластичності попиту за ціною;

$\Delta Q$  – зміна обсягу попиту на одного споживача;

$\Delta P$  – зміна ціни;

$P$  – ціни минулого року;

$Q$  – обсяг попиту на одного споживача у минулому році.

Як правило, з підвищенням ціни обсяг попиту зменшується. Для визначення величини реакції попиту на зміну цін зручніше використовувати абсолютну величину еластичності. Коефіцієнт показує наскільки зміниться попит у результаті підвищення (зниження) цін на 1 відсоток.

Якщо  $K(u) > 1$ , це означає, що попит зростає вищими темпами, ніж ціни (еластичний попит). Знаючи коефіцієнти еластичності, можна приймати комерційні рішення щодо варіювання цінами у році, що планується, та визначити обсяг попиту на туристичні послуги.

Отже, зниження ціни є заходом підвищення кількості споживачів і, відповідно, товарообігу та зниження рівня витрат туристичного підприємства.

На підприємстві «Coral Travel» прибуток від одного реалізованого туру складав у 2016 році 224 грн., а в 2017 році 304 грн.

Чисельність споживачів у 2016 році складала 150000 осіб, а в 2017 році 180000 осіб. Для визначення зміни чисельності споживачів використаємо коефіцієнт еластичності.

Він складе:  $K(u) = [(180000-150000) : (304 - 224)] \times [224 : 150000] = 375 \times 0,0015 = 0,6$ . Як бачимо, коефіцієнт еластичності складає 0,6. Отже попит нееластичний, бо коефіцієнт знаходиться в межах  $0 < K < 1$ .

З використанням коефіцієнту еластичності розрахуємо зміни попиту споживачів на туристичні послуги «Coral Travel» при умові зниження цін.



Зниження цін на 5% сприятиме додатковому притоку туристів до туроператора «Coral Travel». Темп приросту кількості споживачів складе 3% ( $5 \times 0,6$ ).

При зниженні цін на 5% туристичний оператор залучить додатково 1080 осіб ( $180000 \times 0,6/100$ ).

Таким чином, за умови спаду цін, товарообіг «Coral Travel» збільшиться на 311904 грн. ( $1080 \times 304 \times (100-5)/100$ ).

В результаті у плановому періоді туроператор «Coral Travel» реалізує тури для 181080 осіб ( $180000+1080$ ), а товарообіг від реалізації туристичних послуг становитиме 55014,8 тис.грн. ( $54702,9+311904$ ).

Тобто, у порівнянні з попереднім роком товарообіг від реалізації послуг підвищиться на 0,6%. Це не погано, оскільки підприємство у 2017 році за даними You Control має високий рівень ризику зниження продажів після різкого буму їх збільшення.

Відповідно темп росту буде становити  $(55014,8/33567,2) \times 100 = 163,9\%$ , а темп приросту – 63,9%.

Також пропонуємо корегувати режим роботи підприємства.

Як зазначалось в пункті 3.1, туроператор працює в дві зміни, що є недоречним, оскільки:

1. Туристичні агентства не телефонують і не бронюють тури рано вранці.
2. Комп'ютери працюють кожного дня на 2 години більше, що призводить до їх швидшого зносу. Нині комп'ютери використовують в середньому 250 Ватт на годину (500 Ватт за 2 год).
3. Електроенергія, водопостачання також кожного дня використовується двома годинами більше.

Між працівниками йде розподіл, які змінюється по колу. Одні приходять на роботу о 9 год. працюючи до 18 год., а інші відповідно о 10 год. до 19 год.

$5$  робочих днів  $\times 2$  год =  $10$  год зайвої роботи обладнання на тиждень.

$5$  днів  $\times 4$  тиж.  $\times 10$  год. =  $200$  год/міс, тобто  $200$  год.  $\times 12$  міс. =  $2400$  год/рік.

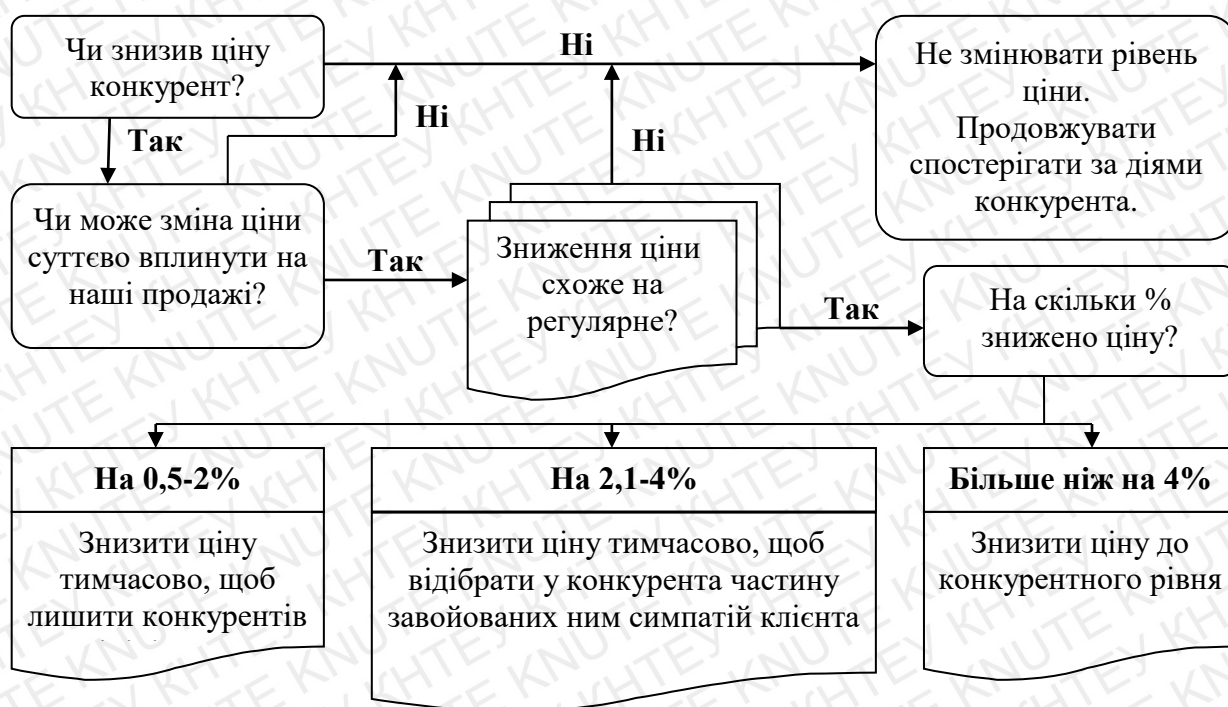
Підприємство налічує приблизно 50 комп'ютерів, стільки ж телефонів, 20 принтерів + витрати електроенергії на освітлення, кулер з водою, холодильник, чайник, 2 мікрохвильові печі, каво-машину.

За підрахунками це приблизно 23000 кВт/год за рік, тобто це 55200 кВт за 2400 год/рік (23000 кВт х 2400 год.), тобто підприємство витрачає в грошовому еквіваленті на 94944 грн. за 2400 год./рік (55200 кВт х 1,72 грн.).

Отже, туристичне підприємство «Coral Travel» сплачує на 94944 грн./рік більше через нерентабельне використання технічного оснащення, світла та води.

Ціноутворення на підприємстві «Coral Travel» визначає обсяг реалізації послуг, рух матеріальних потоків, а також рівень життя населення. Саме від обраного рівня ціни залежить комерційний результат, тому однією з найважливіших цілей туроператора є вибір ефективної цінової стратегії та її корегування в залежності від коливання цін на ринку, яка забезпечить високий рівень конкурентоспроможності.

Пропоную власну модель поведінки туристичного підприємства на ринку у процесі ціноутворення в залежності від кон'юнктури ринку (рис. 3.3).



**Рис. 3.3. Модель поведінки туристичного підприємства «Coral Travel»,**

**м. Київ**

*Джерело: розроблено автором.*

Отже, при оцінці підприємств-конкурентів туроператор має враховувати: перелік послуг, які надаються, напрямок діяльності, до якої саме мети прагнуть конкуренти, яку нішу хочуть завоювати на ринку, якої стратегії притримуються та які фінансові показники (результат) їх діяльності.

Підприємству треба зробити вибір щодо збільшення чи зменшення ціни в залежності від ситуації на ринку та проведеного аналізу діяльності конкурентів.

Висока ціна – може негативно вплинути на реалізацію туристичних послуг і туроператор отримає збиток замість прибутку.

Низька ціна – залучить більшу кількість споживачів туристичних послуг та підвищить продажі, але треба не забувати, що зниження ціни має мати розумні межі.

Варто зазначити, що сама стратегія зниження ціни є складовою частиною збутової політики туристичного підприємства. Саме від неї залежить реалізація туристичного продукту та авіаперевезень та загальний подальший розвиток діяльності туристичного оператора.

Отже, цінова політика туристичного оператора полягає в:

1. Регулюванні цін керуючись моделлю поведінки туристичного підприємства «Coral Travel» у процесі ціноутворення в залежності від ситуації на ринку та виборі оптимального варіанту, який принесе прибуток.
2. У введенні нових конкурентоспроможних цін по статті витрат транспортного обслуговування, а саме цін на деякі напрямки авіаперевезень.

Наступним важливим аспектом є матеріальне стимулювання працівників туристичного підприємства.

Звичайно, розмір матеріального стимулювання залежить від багатьох факторів: професійних якостей працівника, кваліфікаційного рівня, виконуваної роботи, результатів праці тощо.

Основними формами оплати на підприємстві є відрядна (обсяг виконаної роботи) і погодинна (відпрацьований час).

Менеджери з продажів отримують встановлену комісійну винагороду при умові виконання плану продажів. Якщо план не виконано – комісію зменшують,



якщо перевиконано – дають премію, але не завжди. Все через те, що на підприємстві відсутнє положення про преміювання, тому премія виплачується за щомісячним рішенням директора підприємства. Це також є причиною великої плинності кадрів на підприємстві.

Пропоную:

1. Розробити положення про преміювання працівників (визначити процентну ставку преміювання для різних працівників та залежно від фінансового стану підприємства та визначити перелік порушень, за які буде знижено процент премії або її відмінено).

2. Впровадити заохочувальні та компенсаційні виплати такі як винагорода за кінцеві результати, що виплачується за виконання річних чи квартальних планів окремими структурними підрозділами або підприємством в цілому.

3. Доплати за стаж.

4. Доплати за знання іноземних мов.

5. Оплата понаднормативних зусиль.

6. Оплата навчання, участі в професійних тренінгах.

7. Отримання пам'ятних подарунків та туристичних путівок.

8. Впровадити систему на зразок «Pay for Performance», яку використовують в США. Вона означає «плата за виконання». Працівники отримують винагороду відповідно ступеню докладених зусиль.

9. Спеціальні індивідуальні винагороди.

10. Вручення подарунків з нагоди свят, день народжень.

11. Організація корпоративів.

12. Використання «пакету послуг» - вид заохочення, коли працівник обирає з певного набору винагород більш пріоритетні для нього форми заохочення, наприклад: кількість днів-відгулів може додаватися до встановленого обсягу відпустки.

На підставі цих пропозицій хочу представити власну модель розробки системи матеріального стимулювання персоналу «Coral Travel» (рис. 3.4).



**Рис. 3.4. Модель розробки системи матеріального стимулювання персоналу на туристичному підприємстві «Coral Travel», м. Київ**

*Джерело: розроблено автором.*

Як результат, ми отримуємо сформовану преміальну систему однаковою для кожного підрозділу та підвищимо рівень корпоративної культури на підприємстві.

Завдяки запропонованим заходам можна передбачити позитивні аспекти роботи «Coral Travel» у майбутньому, але в зв'язку з фінансовою кризою та скороченням кількості туристів ефективність діяльності фірми у 2018 році має

схильність до зниження, що є основною загрозою для подальшого успішного функціонування компанії «Coral Travel», проте позитивні статистичні зрушення 2017 року порівняно з 2016 дають надію на те, що туристичне підприємство все ж скоро повернеться до показників з позитивними значеннями.

### **Висновки до розділу 3**

1. Основні заходи щодо підвищення ефективності роботи підприємства для отримання більших прибутків:

- підвищення обсягів продажів;
- визначення потенційних споживачів за допомогою розробки анкети та проведення опитування;
- посилення матеріального стимулювання (впровадження преміальної системи);
- зменшення податкових відрахувань, що відносяться на витрати;
- зменшення витрат завдяки моделі ціноутворення;
- зменшення ціни на туристичний продукт для підвищення попиту;
- модернізація рекламної кампанії;
- перерозподіл виконання функцій в організаційній структурі.

2. Встановлено, що величина премії має складати більше 30 % основного заробітку. Сучасна практика показує, що величина премії на нижчому рівні керівництва може бути 10 - 30 %, на середньому 10 - 40 %, а на вищому може сягати 15 - 50 %.

3. Розрахунки показали, що ефективність використання активів компанії «Coral Travel» збільшилась у 2017 році порівняно з 2016 роком, але для покращення становища у 2018 році слід продати частину невикористовуваних активів.

4. Завдяки анкетному опитуванню 250 осіб встановили, що 10% опитаних (тобто 25 осіб) є потенційними споживачами послуг туристичного оператора «Coral Travel», тобто їх влаштовує ціна та умови обслуговування даного підприємства. Проте, 20% опитаних (тобто 50 осіб) знають про підприємство, відвідували сайт, але не подорожували з Coral Travel, обирали більш дешеві варіанти подорожей у менш відомих туроператорів, на них не діяла реклама. Та



70% опитаних просто не користувалися послугами даного туроператора, що означає втрату певної кількості клієнтів внаслідок їх малої поінформованості, а також фінансових можливостей.

5. Проведені розрахунки показали, що при впровадженні наведених пропозицій в плановому 2018 році туристичне підприємство може залучити 1080 нових туристів, отримати приріст доходів у розмірі 311904 грн та встановити темп приросту у розмірі 63,9%.

6. Запропоновано корегувати режим роботи підприємства, що збереже 94944грн. за 2400 год./рік нерентабельного використання технічного обладнання та електроенергії.

7. Розроблено модель поведінки туристичного підприємства «Coral Travel» у процесі ціноутворення в залежності від ситуації на ринку, яка дозволить підприємству зробити вибір щодо збільшення чи зменшення ціни в залежності від ситуації на ринку та проведеного аналізу діяльності конкурентів та, як результат, обрати правильну цінову стратегію.

8. Запропоновано модель розробки системи матеріального стимулювання персоналу на туристичному підприємстві «Coral Travel», яка дозволить підвищити рівень корпоративної культури на підприємстві, підвищить мотивацію працівників та запровадить ефективну систему преміювання.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Таким чином, на основі проведеного дослідження сформулюємо висновки та пропозиції:

1. У результаті дослідження визначено детермінанти механізмів ефективного управління на туристичному підприємстві, а саме: чистий дохід, чистий прибуток, рентабельність, маржинальний дохід, прями й змінні витрати.

2. У процесі дослідження з'ясовано, що до сучасних методів управління на підприємстві відносять: організаційне планування, програмно-цільове управління, комерційний розрахунок, а також механізми ціноутворення, стійкого фінансового становища і розумного оподаткування та доведено, що удосконалення саме економічних важелів допоможе створити надійний, міцний механізм, який приведе в дію весь складний процес функціонування туристичного підприємства.

3. Розглянуто методичні підходи до оцінки ефективності управління туристичним підприємством та з'ясовано, що методологія оцінки може бути проведена у такій послідовності: вибір методів виміру, кількісна оцінка та обґрунтування критеріїв, розрахунок ключових (інтегральних) показників, аналіз і оцінка результатів, підготовка пропозицій, а як результат, визначено основні показники оцінки механізмів ефективного управління туроператором, а саме: використання капіталу, витрат живої праці та рентабельності реалізації послуг.

4. Проведено аналіз організаційно-економічних механізмів управління фінансово-господарською діяльністю туристичного підприємства, використавши PEST та SWOT – аналізи для виявлення можливостей та загроз зовнішнього та внутрішнього середовища й проведено оцінку факторів макросередовища.

5. Для оцінки ефективності системи менеджменту туристичним оператором «Coral Travel» пролонговано фінансово-господарські показники та виявлено:

- зростання чистого доходу на 163% у 2017 році порівняно з 2016 роком, що свідчить про розвиток підприємства і збільшення потоку туристів;

- зменшення у 2017 році порівняно з 2016 темпу росту чистого прибутку, що склав -22,4%, тобто підприємство має ризик зменшення доходів туроператора;

- зменшення показника зобов'язань у 2017 році від 157% до 25,8% доводить, що підприємство зменшує борги, як довгострокові так і поточні.

6. Запропоновано напрями вдосконалення механізмів управління туристичним оператором, а саме: підвищити ефективність планування, посилити матеріальне стимулювання, поліпшити умови ціноутворення, корегувати режим роботи, проводити анкетування, для аналізу потенційних споживачів послуг.

7. Обґрунтовано пропозиції щодо вдосконалення механізмів ефективності управління туристичним підприємством «Coral Travel», як результат маємо:

- отримання приросту доходів у розмірі 311904 грн та встановлення темпу приросту у розмірі 63,9%;

- залучення 1080 нових туристів в плановому 2018 році при зменшенні ціни на 5% за допомогою розрахунку еластичності попиту за ціною;

- ефективність корегування режиму роботи, що збереже 94944грн., за 2400 год./рік нерентабельного використання технічного обладнання та електроенергії;

- результати запропонованого анкетного опитування показали, що лише 10% опитаних є потенційними споживачами послуг туроператора;

- розроблено модель поведінки туристичного підприємства у процесі ціноутворення, яка дозволить зробити вибір щодо збільшення чи зменшення ціни в залежності від ситуації на ринку та проведеного аналізу діяльності;

- запропоновано модель системи матеріального стимулювання персоналу «Coral Travel», яка дозволить підвищити рівень корпоративної культури, мотивацію працівників та запровадить ефективну систему преміювання.

Отже, для ефективного управління «Coral Travel» варто використовувати механізми, які складаються з сукупності методів, що підвищують результативність системи менеджменту, економічних важелів і стимулів, які в свою чергу спонукають персонал до ефективної роботи, зростання продажів та валового доходу підприємства. Використання розглянутих механізмів та впровадження запропонованих заходів на підприємстві «Coral Travel», розробки нових моделей та напрямів в результаті підвищать обсяг чистого прибутку, рентабельність та дозволять зменшити кредиторську заборгованість.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про внесення змін до Закону України «Про туризм»: Закон України від 18.11.2003 № 1282-IV [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80> (Дата звернення 10.02.2018). – Назва з екрану.
2. Про затвердження Інструкції про умови і правила провадження підприємницької діяльності, пов'язаної з організацією іноземного та зарубіжного туризму (ліцензійні умови), та контроль за їх дотриманням [Електронний ресурс] – Режим доступу – <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0053-99/print> (Дата звернення 10.02.2018). – Назва з екрану.
3. Про захист прав споживачів: Закон України від 12.05.91 № 1024-XII [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12> (Дата звернення 10.02.2018). – Назва з екрану.
4. Про порядок виїзду з України і в'їзду в Україну громадян України: Закон України від 21.01.94 N 3858-XII [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3857-12> (Дата звернення 10.02.2018). – Назва з екрану.
5. Про страхування: Закон України від 07.03.96 N 86/96-ВР [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-%D0%B2%D1%80> (Дата звернення 10.02.2018). – Назва з екрану.
6. Щокін Г.В., Менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / За ред. М50 Щокіна Г.В., Головатого М.Ф., Антонюка О.В., Сладкевича В.П. — К.: МАУП, 2007. – 7 с., 30 с.
7. Організаційно-економічний механізм управління підприємством [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://intkonf.org/malitskiy-aa-organizatsiyno-ekonomichniy-mehanizm-upravlinnya-pidpriemstvom-sutnist-ta-struktura/> (Дата звернення 15.06.2018). – Назва з екрану.
8. Осовська Г.В., Осовський О.А., Основи менеджменту: Навчальний посібник / К.: "Кондор", 2006. – 374 с.

9. Мельник Л.Г., Экономика предприятия : учеб. пособие / под общ. ред. Мельника Л.Г. – Сумы : Университетская книга, 2002. – 632 с.
10. Садеков А.А., Управление предприятием в условиях кризиса : моногр. / Садеков А.А., Цурик В.В. – Донецк : ДонГУЭТ, 2006. – 178 с.
11. Грещак М.Г., Внутрішній економічний механізм підприємства : навч. посіб. / Грещак М.Г., Гребешкова О.М., Коцюба О.С.; за ред. Грещака М.Г. – К. : КНЕУ, 2001. – 228 с.
12. Організаційно-економічний механізм управління підприємством: сутність та структура [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/2986/1/41.pdf> (Дата звернення 15.06.2018). – Назва з екрану.
13. Денисенко М.П., Економіка підприємства: пошук шляхів розвитку : посіб. / Денисенко М.П. – К. : МАУП, 2002. – 80 с.
14. Методи управління діяльністю [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://pidruchniki.com/82178/ekonomika/metodi\\_upravlinnya\\_diyalnistyu\\_pidpriyemstva](https://pidruchniki.com/82178/ekonomika/metodi_upravlinnya_diyalnistyu_pidpriyemstva) (Дата звернення 15.06.2018). – Назва з екрану.
15. Управління підприємством [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://library.if.ua/book/20/1619.html> (Дата звернення 15.06.2016). – Назва з екрану.
16. Управління підприємством: економічна сутність [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://studopedia.com.ua/1\\_101806\\_sut-upravlinskoi-diyalnosti-polyagaie-u-zdiysnenni-vplivu-na-protses-shlyahom-priynyattya-rishen.html](https://studopedia.com.ua/1_101806_sut-upravlinskoi-diyalnosti-polyagaie-u-zdiysnenni-vplivu-na-protses-shlyahom-priynyattya-rishen.html) (Дата звернення 15.06.2016). – Назва з екрану.
17. Суть та особливості управління підприємствами туристичної сфери [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/djachenko3.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/djachenko3.htm) (Дата звернення 15.06.2016). – Назва з екрану.
18. Духонина О., Управление предприятиями в современных условиях / Духонина О., Горянский П. // Финансовая газета. Региональный выпуск. - 2015. - № 10. - с. 96.99.



19. Мазур В.С., Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління / Мазур В.С. // Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення. – Вінниця, 2016. – С. 178-183.
20. Небава М.І., Ратушняк О.Г., Менеджмент організацій і адміністрування: навчальний посібник. – Вінниця: ВНТУ, 2012. – 108 с.
21. Поплавська Ж.В., Зміна парадигми стратегічного управління на підприємстві в умовах сучасного розвитку./ Поплавська Ж.В., Полянська А.С. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/26244/1/16.109.116.pdf> (Дата звернення 15.06.2016). – Назва з екрану.
22. Скібіцька Л.І., Менеджмент : навчальний посібник / Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 416 с
23. Основні інструменти управління підприємством в сучасних умовах [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5809> (Дата звернення 17.06.2018). – Назва з екрану.
24. Осовський О.А., Основи менеджменту: Навчальний посібник / К.: "Кондор", 2006. – 352 с.
25. Економічні методи управління [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://management-books.biz/teoriya-menedjmenta\\_693/432-ekonomichni-metodi-19585.html](https://management-books.biz/teoriya-menedjmenta_693/432-ekonomichni-metodi-19585.html) (Дата звернення 17.06.2018). – Назва з екрану.
26. Економічні методи управління [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://management-books.biz/teoriya-menedjmenta\\_693/432-ekonomichni-metodi-19585.html](https://management-books.biz/teoriya-menedjmenta_693/432-ekonomichni-metodi-19585.html) (Дата звернення 17.06.2018). – Назва з екрану.
27. Методи управління діяльністю підприємств [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://studfiles.net/preview/5014976/page:3/> (Дата звернення 17.06.2018). – Назва з екрану.
28. Методи управління [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://pidruchniki.com/13340203/ekonomika/metodi\\_upravlinnya\\_diyalnisty\\_u\\_pidpriyemstva](https://pidruchniki.com/13340203/ekonomika/metodi_upravlinnya_diyalnisty_u_pidpriyemstva) (Дата звернення 17.06.2018). – Назва з екрану.



29. Новітні концепції управління ефективністю діяльності сучасних підприємств [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3034> (Дата звернення 17.06.2018). – Назва з екрану.
30. Механізми економічного управління туристичним бізнесом [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://library.if.ua/book/3/374.html> (Дата звернення 18.06.2018). – Назва з екрану.
31. Аналіз впливу методів, функцій та принципів управління на роботу туристичної фірми [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://library.if.ua/book/122/8085.html> (Дата звернення 18.06.2018). – Назва з екрану.
32. Дядечко Л.П., Економіка туристичного бізнесу К.: Центр учбової літератури, 2007. - 224 с.
33. Немцов В.Д., Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф., Менеджмент організацій: Навч. посібник. — К.: УВПК ЕксОб, 2000. – 331 с.
34. Ареф'єва О.В., Фінансовий менеджмент. — К., 2002. – 293 с
35. Жукова М.А., Индустрия туризма: менеджмент организации. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 200 с.
36. Розвиток методів оцінки ефективності діяльності туристичних підприємств [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/balashova4.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/balashova4.htm) (Дата звернення 18.06.2018). – Назва з екрану.
37. Петровчин Й.М., Кіт А.Ф., Захарчин І.М., Кіндрацька Г.І., Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. Петровчина Й.М. – 2-ге вид. виправл. – Львів: Магнолія, 2006. – 580 с
38. Яковлев Ю.П., Контролінг на базі інформаційних технологій. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 318 с.
39. Помазан М.О., Єськов О.А., Бізнес-планування як фактор успішної економічної діяльності // Формування ринкових відносин в Україні: Зб. наук. праць. Вип.11/66. – К.: КНДЕІ Мінекономіки України, 2006. – 150 с.

40. You control: простий спосіб перевірити компанію [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8168836&tb=file> (Дата звернення 17.07.2018). – Назва з екрану.
41. Про компанію [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://club.coraltravel.ua/about/> (Дата звернення 17.07.2018). – Назва з екрану.
42. Кіптенко В.К., Менеджмент туризму., Економічні методи управління – Навч. Посібник. – К., 2015. – 145 с.
43. Coraltravel [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.coraltravel.ua/main/coral/about.aspx> (Дата звернення 17.07.2018). – Назва з екрану.
44. Ключові фактори успіху в галузі [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://stud.com.ua/49884/marketing/klyuchovi\\_faktori\\_uspihu\\_galuzi](https://stud.com.ua/49884/marketing/klyuchovi_faktori_uspihu_galuzi) (Дата звернення 19.07.2018). – Назва з екрану.
45. Стратегічне управління [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://pidruchniki.com/17211017/menedzhment/obyekti\\_strategichnogo\\_upravlinnya](https://pidruchniki.com/17211017/menedzhment/obyekti_strategichnogo_upravlinnya) (Дата звернення 17.07.2018). – Назва з екрану.
46. Elite Service [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.coraltravel.ua/concepts/elite-service> (Дата звернення 17.07.2018). – Назва з екрану.
47. Василенко В.О., Ткаченко Т.І., Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу. Навч. посіб. – К. : Освіта України, 2012. – 508 с.
48. Економічні методи управління [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://studme.com.ua/1755072812681/menedzhment/ekonomicheskie\\_metody\\_upravleniy\\_a.htm](https://studme.com.ua/1755072812681/menedzhment/ekonomicheskie_metody_upravleniy_a.htm) (Дата звернення 20.07.2018). – Назва з екрану.
49. Економічні методи управління [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://pidruchniki.com> (Дата звернення 20.07.2018). – Назва з екрану.
50. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу : Монографія / [Ткаченко Т.І., Мельниченко С.В., Бойко М.Г. та ін.] / за ред. Мазаракі А.А. – К.: КНТЕУ. – 2010. – 569 с.



51. Корисна інформація [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.coraltravel.ua/main/inform/finance.aspx> (Дата звернення 20.07.2018). – Назва з екрану.
52. Туристські дестинації (теорія, управління, брендинг) : Монографія / Мазаракі А.А., Ткаченко Т.І., Мельниченко С.В. та ін. : за заг. ред. Мазаракі А.А. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. – 388 с.
53. Фінансові показники [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8168836&tb=finance> (Дата звернення 20.07.2018). – Назва з екрану.
54. You control: фінансовий аналіз [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://youcontrol.com.ua/contractor/?mode=all\\_years&id=8168836&tb=financialanalytics&back=5706506](https://youcontrol.com.ua/contractor/?mode=all_years&id=8168836&tb=financialanalytics&back=5706506) (Дата звернення 21.07.2018). – Назва з екрану.
55. Ліквідність [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://studopedia.info/6-33892.html> (Дата звернення 21.07.2018). – Назва з екрану.
56. Оцінка ризику і страхування [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://bibliograph.com.ua/biznes-7/13.htm> (Дата звернення 21.07.2018). – Назва з екрану.
57. Удосконалення форм і методів управління [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://libr.org.ua/book/94/2697.html> (Дата звернення 17.11.2016). – Назва з екрану.
58. Ткаченко Т.І., Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: Монографія.- К.: Київ.нац. торг.-екон. ун-т, 2009. – 2-ге видання. – 463 с.
59. UNWTO Glossary of tourism terms. – Retrieved from: <http://statistics.unwto.org/sites/all/files/docpdf/glossaryterms.pdf>
60. 5 Main Components of a Better Tourism Product. – Retrieved from: <http://www.shareyouessays.com/knowledge/5-main-components-of-a-better-tourism-product/93564>
61. Mzaraki A.A., & Sagalakova N.O., (2015). A cost-based component of the tourism product price, pp. 34-35.



**Списов використаних джерел :**

1. Божук Т. І. Гірськолижні туристичні центри Українських Карпат: оцінка конкурентних переваг / Божук Т. І. // Науковий Вісник Чернівецького університету : Географія. – Випуск 553–554. – 2011. – С. 159–162.
2. Божук Т. І. Порівняльний аналіз гірськолижних курортів «Славське» та «Буковель» / Божук Т. І., Гладка А. Р. // Географія і туризм : європейський досвід : Матер. IV міжнар. наук. конф. – Львів–Сколе, 24–26 вересня 2010 р. – Львів, 2010. – С. 25–29.
3. Божук Т.І. Теоретична модель рекреаційно-туристичної дестинації для потреб активного зимового відпочинку / Т.І. Божук // Географія та туризм. - 2012. - Вип. 19. - С. 11-16. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/gt\\_2012\\_19\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/gt_2012_19_4)
4. Гетьман В.І. Українські Карпати. Ландшафтно-рекреаційні ресурси / В.І. Гетьман. - Тернопіль: Навчальна книга - Богдан, 2010. - 136 с.
5. Гнатяк І.С. Стан та проблеми функціонування гірськолижних трас в природних комплексах Українських Карпат/ І.С. Гнатяк // Наукові записки Тернопільського педуніверситету. Серія Географія. - 2004. - №2, 4.1. - С. 262-265.
6. Давиденко І. В. Основні компоненти туристично-рекреаційного потенціалу / І. В. Давиденко // Соціально-економічні проблеми сучасності та концепція сталого розвитку в Україні та світі: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. – Дніпропетровськ: НО «Перспектива», 2014. – Ч. 2. - С. 49-52.
7. Данилюк В.О. Рекреаційно-туристичний потенціал Карпатського регіону / В.О. Данилюк. // -Наук. вісник Ужгородського уні-ту. серія Економіка. - 2011. - № 33,ч.4.-С.31-34.
8. Онуфрив Я. О. Композиційні основи ландшафтно-просторової організації гірськолижних комплексів (на прикладі Українських Карпат): дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата архітектури: 18.00.01 – теорія архітектури, реставрація пам'яток архітектури / Ярина Олегівна Онуфрив; Міністерство освіти і науки України, Національний університет «Львівська політехніка». – Львів, 2017. – 308 с.
9. Святохо Н.В. Концептуальные основы исследования туристского потенциала региона // Экономика и управление. – 2007. - №2. – С. 30-36.
10. Шикеринець В. Регіональні аспекти розвитку лижного туризму: сучасний стан та перспективи / В. Шикеринець // Ефективність державного управління: зб.н.п. - 2013.-№35.-С. 173-178.
11. Шульга Г.М., Онуфрив Я.О. Еволюція розвитку гірськолижних комплексів в Українських Карпатах / Г.М. Шульга, Я.О. Онуфрив. // Містобудування та територіальне планування: науково-технічний зб. - 2013. - №50. - С. 749-758.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, доцента  
МИХАЙЛИЧЕНКО І.І.

## **ТУРИСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

### **МЕХАНІЗМ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

**БАКАЛ С., 2 курс (ОС «магістр») ФРГТБ КНТЕУ  
спеціальність 073 «Менеджмент», спеціалізація «Туристичний менеджмент»**

*У статті розглянуто сутність та поняття механізму ефективного управління туристичного підприємства, розкрито теоретико-методологічні засади та інструменти які використовуються при керуванні туристичним підприємством. Розглянуто методологію ефективного управління туристичним підприємством.*

*The article examines the nature and concept of the mechanism of effective management of a tourist enterprise, revealed theoretical and methodological principles and tools used in the management of a tourist enterprise. The methodology of effective management of the tourist enterprise.*



**Актуальність теми статті.** Особливість сучасних умов діяльності підприємств сфери туризму полягає в наявності безлічі економічних методів та використанні великої кількості економічних інструментів з метою становлення бездоганного ефективного механізму управління туристичним підприємством. З огляду на це суттєвого значення набуває формування збалансованого механізму ефективного управління туристичних підприємств як інструменту забезпечення їх економічної стійкості, прибутковості та конкурентоспроможності на глобальному туристичному ринку.

Для вирішення завдань, що стоять перед туристичним підприємством, апарат управління пропонує управлінські рішення, організовує і контролює їх виконання, забезпечує активність працівників у процесі виконання завдань і досягнення цілей організації. Рішення більшості проблем за допомогою механізмів управління набуває вигляду оптимізаційної задачі, коли з безлічі наявних альтернатив вирішення того чи іншого питання вибирається оптимальний варіант, що забезпечує досягнення поставленої мети.

Перед тим як створити систему показників ефективності діяльності господарюючих суб'єктів, необхідно в першу чергу визначити саме поняття ефективності як економічної категорії. В літературі мало інформації щодо визначення ефективності в різних сферах діяльності. Від удосконалення цих показників залежить орієнтація туристичних підприємств на кінцеві результати виробництва.

**Метою роботи** є дослідження теоретичних і методологічних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо механізму ефективного управління туристичними підприємствами. Реалізація визначеної мети роботи передбачає постановку і вирішення наступних завдань: розглянути наукові підходи до визначення сутності поняття ефективності управління туристичного підприємства, розкрити теоретико-методологічні засади механізму ефективного управління туристичним підприємством.

**Аналіз останніх досліджень** вітчизняних та зарубіжних учених Герчикової І.Н., Калачової І.В., Михайліченко Г.І., Ткаченко Т.І., Соколенко С.І., Чумаченко Н.Г., показує, що розгляд цієї проблеми в управлінні та використанні економічних методів констатує, що в науковій літературі відсутні цілісні інтегровані прогнози щодо ефективності використання даних методів на підприємствах туристичної індустрії, проте в даний час практика використання економічних методів має досягнення та успіхи в сфері управління компаніями туристичного спрямування [1]. Питання розвитку туризму у цілому розглянуто в працях М.Б. Біржакова, В.А. Квартальнова, М. Мальської, В.С. Новикової, О.М. Бейдика, О.О. Любіцевої, С.І. Поповича, Т.Г. Сокол та ін.

**Результати дослідження.** Для вирішення завдань, що стоять перед туристичним підприємством, апарат управління готує управлінські рішення, організовує і контролює їх виконання, забезпечує активність працівників у процесі виконання завдань і досягнення цілей організації. Рішення більшості проблем набуває вигляду оптимізаційної задачі, коли з безлічі наявних альтернатив вирішення того чи іншого питання вибирається оптимальний варіант, що забезпечує досягнення поставленої мети. Неоднозначність вирішення проблем, що виникають у процесі управління, вимагає відповідного механізму їх подолання [2].

В таблиці 1 представлені визначення поняття «управління», які найчастіше зустрічаються в науковій літературі:

Аналіз наведених дефініцій свідчить, що насамперед управління асоціюється з такими явищами, як зміни, процеси, концепції, підходи, принципи, результати, мотиви, планування, організація, ефективність та результативність, управління ресурсами та контроль.

Механізм управління туристичним підприємством призначений для розробки та реалізації системи заходів, що забезпечують необхідні умови його ефективного функціонування, динамізм і злагодженість роботи. Технічні, організаційні та економічні заходи повинні забезпечити синхронність і послідовність режиму роботи всіх складових ланок єдиної системи на всіх рівнях [2].

Управління підприємством в умовах ринкових відносин забезпечує орієнтацію підприємства на задоволення потреб ринку, на попит конкретних споживачів, на організацію реалізації тих товарів і послуг, які користуються попитом і приносять підприємству прибуток.



## Трактування сутності поняття «управління»

Автор	Трактування
Друкер П.	Управління - це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу. Управління як таке є стимулюючим елементом соціальних змін і прикладом значних соціальних перемін [3]
Паркер М.	Управління (менеджмент) - це мистецтво добиватися результатів через керівництво людьми [3]
Адзіс І.	Управління (менеджмент) – це процес, який здійснюється людьми для забезпечення того, щоб компанія була ефективною і результативною в короткостроковій та довгостроковій перспективі. [4]
Альберт М. Мескон М. Хедоурі Ф.	Управління – це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформувати та досягти мети організації [5]
Будзан Б. П.	Управління – це процес управління ресурсами і людьми, який включає певні цілі, планування, організацію, лідерство й контроль, що спрямовуються на досягнення кінцевої мети; це діяльність, яка спрямована на здійснення цього процесу; це певний прошарок (категорія) людей, що професійно займаються цією діяльністю і зосереджені в апараті управління; це мистецтво управління; це галузь науки, тобто теорія, сума знань, накопичених за всю історію розвитку суспільства, що подається у вигляді концепцій, підходів, принципів, методів і способів [4]
Афанасьєв В. Г.	Управління є сукупністю певних дій (операцій), які здійснюються людиною, суб'єктом управління щодо об'єкта з метою його перетворення та забезпечення його руху до заданої мети [5]
Грищенко К. І.	Управління – вид діяльності, що характеризується взаєминами людей в процесі вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень [5]

Відносно розподілу обов'язків і відповідальності (що дуже важливо для менеджменту в туризмі) між різними рівнями туристичних організацій можна виділити такі функції для кожної з них:

1. Функції пропозиції - характерні для організацій низового рівня, оскільки мають прямий контакт з окремими виконавцями послуг і добре знають продукт. До низового рівня відносять ті організації, які володіють відповідними спорудами та мінімальною кількістю готелів для розміщення гостей, а також необхідним для виконання такої діяльності кадровим складом. Це місцеві або субрегіональні організації.

2. Функції представлення інтересів виконуються на кожному рівні державної структури організаціями з однаковим географічним радіусом діяльності.

3. Маркетингові функції виконуються в залежності від іміджу та фінансових можливостей підприємства.

Функції туристичних організацій можна сформулювати так (рис. 1) [6]:

Туристичне підприємство в умовах ринкових відносин утворюється й успішно функціонує тільки тоді, коли наявне широке коло споживачів, клієнтів. Це дає можливість визначити одну з основних цілей підприємства – розширення кола клієнтів (туристів), які є об'єктивною основою подальшого функціонування підприємства.

Із погляду системного підходу до управління туристичним підприємством, суб'єктом управління виступає адміністративний персонал, керуючою підсистемою (об'єктом управління) – туристи, а також персонал анімаційної, технічної та інших служб туристичного комплексу (рис. 2) [6].



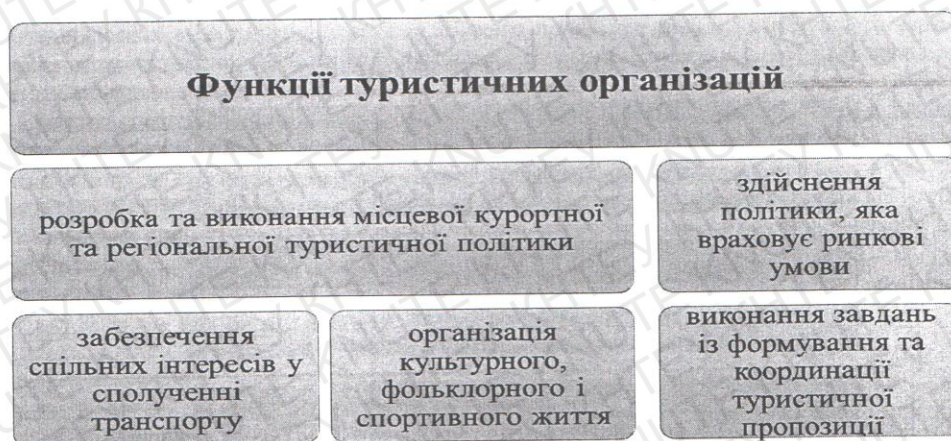


Рис. 1. Функції туристичних організацій

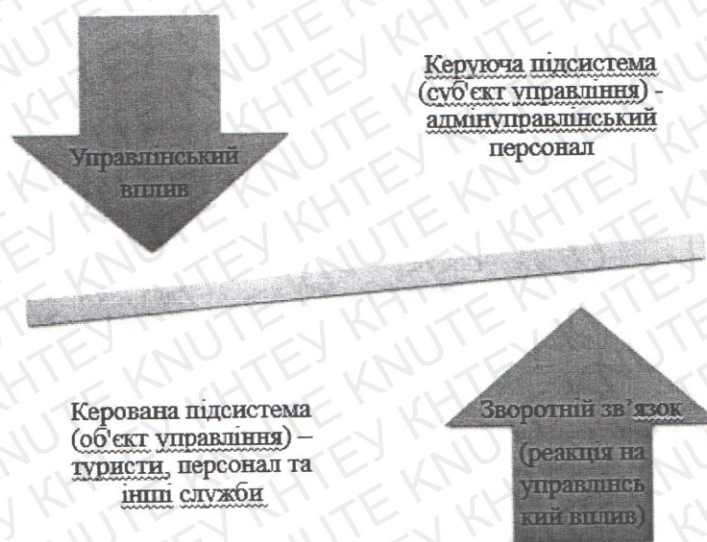


Рис. 2. Суб'єкт і об'єкт управління в менеджменті туркомплексу

Ефективне управління туристичного підприємства має місце, коли усі складові менеджменту туристичного комплексу злагоджено працюють.

Основними підсистемами управління туристичним підприємством є (рис. 3) [6]:

Механізм ефективного управління туристичним підприємством здійснюється через виконання взаємопов'язаних функцій планування, організації, мотивації, які реалізуються при виконанні певних завдань.

Виконання функцій планування (а саме стратегічного планування) починається з визначення місії туристичного підприємства, яка відображає: загальний характер потреб, які задовольняє підприємство; загальну характеристику споживачів; характер продукції або послуг підприємства; основні конкурентні переваги підприємства; організаційну культуру.



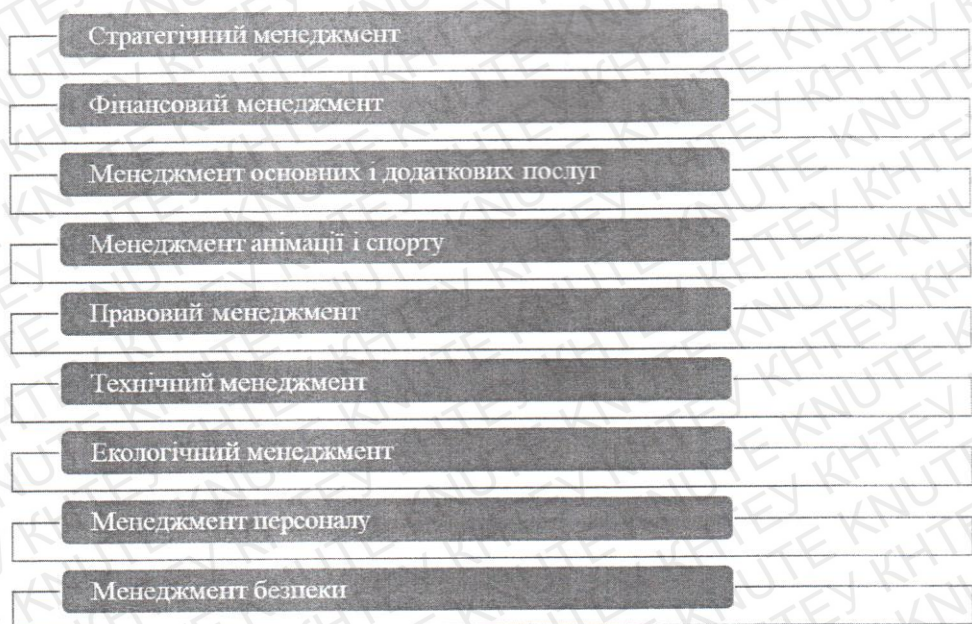


Рис. 3. Основні підсистеми управління туристичним підприємством

Далі здійснюється постановка стратегічних цілей, яких прагне досягти підприємство в майбутньому. Цілі повинні відповідати, з одного боку, об'єктивним законам, інакше вони не будуть реальними, а з іншого – є продуктом свідомості, встановлюються людьми і відображають їхні інтереси. У визначенні цілей потрібно дотримуватися загального правила, згідно з яким індивідуальні цілі детермінують цілі вищого рівня. Отож, щоб механізм управління приносить результат, треба дотримуватись таких вимог (табл. 2) [6]:

Таблиця 2

**Вимоги щодо формування цілей туристичного підприємства**

Вимоги	Характеристика
По-перше, цілі повинні бути реалістичними.	Досвід свідчить, що недосяжні, нереалістичні цілі не тільки не спонукають трудові колективи до активної діяльності, а й можуть діяти у протилежному напрямі. У свою чергу, легко досяжна мета теж характеризується слабкою мотивацією.
По-друге, цілі мають бути зрозумілими для виконавця.	Тобто, чітко сформульовані цілі сприймаються краще. Головне тут, щоб знали й розуміли, чого конкретно від них очікують.
По-третє, цілі повинні відображати спільність інтересів суспільства, колективу підприємства та індивіда.	Це сприяє уникненню суперечностей і кризових ситуацій. Досвід свідчить, що цілі, які не прийнятні хоча б для одного з ринків, можуть бути або невиконані, або гальмуватися. Тому в їхньому визначенні необхідно узгоджувати інтереси всіх сторін.
По-четверте, цілі повинні бути чітко пов'язані із системою стимулювання.	Це важливо, оскільки треба зацікавити виконавців у їхньому досягненні.

Для формування і аналізу цілей застосовують різноманітні методи: експертних оцінок, математичного моделювання та ін. Один із методів упорядкування і представлення цілей названо деревом цілей.

Побудова "дерева цілей" полягає в їхньому структуруванні способом виявлення зв'язків між цілями і засобів їхнього досягнення у відповідності з принципами дедуктивної логіки і



застосування деяких евристичних процедур. "Дерево цілей" дає змогу уявити повну картину взаємозв'язків майбутніх подій, включаючи перелік конкретних завдань і одержання інформації щодо їхньої відносної важливості.

Практика свідчить, що для досягнення головної мети необхідно реалізувати декілька конкретних цілей нижчого рівня, які виступають як засіб стосовно цілей вищого рівня.

Після того як керівництво туристичного підприємства визначило цілі, необхідно перейти до етапу розробки стратегії. Розробка стратегії та концепції туристичної організації узгоджується з її маркетинговою стратегією. Для реалізації стратегії керівництво підприємства здійснює такі кроки (табл. 3) [6]:

Таблиця 3

### Кроки реалізації стратегії туристичного підприємства

Етапи	Зміст
Крок 1	розробляє типові програми та алгоритми (методики) їх адаптації до окремих груп туристів
Крок 2	здійснює аналіз факторів, що впливають на повноту та ефективність менеджменту та кон'юнктури туристичного ринку району, регіону, держави
Крок 3	бере участь у формуванні цінової політики
Крок 4	проводить довгострокове та короткострокове планування діяльності туристичної організації, включаючи заходи з її вдосконалення в бюджет підприємства і бізнес-план

Ефективність менеджменту туристичного підприємства залежить від оптимальної структури управління, створення раціональної системи відносин, як на підприємстві, так і з зовнішнім середовищем. Виконання цих завдань забезпечує реалізацію функції організації. У свою чергу, створення ефективної організаційної структури управління пов'язано з розстановкою, підготовкою, вихованням персоналу підприємства, а також розробкою інвестиційної політики з проблем реалізації концепції організації.

Все частіше використання потенціалу управління приносить туристичним підприємствам відповідний ефект при відносно мінімальних витратах. Сьогодні в Україні умови бізнесу настільки відрізняються від розвинутого ринку, що використання його можливостей не може не носити творчий, новаторський характер при максимальному урахуванні особливостей, традицій та специфіки усієї держави, кожного регіону, галузі та трудового колективу. За таких умов роль персоналу підприємства зростає до ключової.

Творчому розвитку особистості, ефективному виконанню завдань сприяє стимулювання (мотивація персоналу організації).

Виконання функції мотивації керівниками різних рівнів туристичного підприємства включає:

- 1) творчу роботу із розвитку особистості співробітників, їхніх здібностей щодо внутрішньої мотивації, вдосконалення професійної майстерності;
- 2) розробку засобів зовнішньої мотивації праці, формування принципів зацікавленості;
- 3) підвищення кваліфікації кадрів та підтримка престижу туристичної діяльності;
- 4) створення умов для самореалізації персоналу організації [7].

Контроль завершує цикл процесу менеджменту туристичної організації. При реалізації цієї функції менеджменту проводиться зіставлення планів діяльності туристичного підприємства з результатами його діяльності та подається оцінка. Вона може бути задовільною, що дозволяє прийняти рішення про можливість продовження діяльності в обраному напрямку, і незадовільною, при якій необхідні зміни у виконанні функцій менеджменту:

- 1) зміни організаційних основ і технології реалізації планів;
- 2) перегляд системи мотивації праці персоналу;
- 3) удосконалення концепції туристичної діяльності на фінальному етапі.



Ефективність управління туристичним підприємством багато в чому залежить від здатності системи управління адаптуватися до змін параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища, а також до появи нових можливостей. Функція контролю у сполученні з діями зворотного зв'язку дозволяє здійснювати управління як процес, який знаходиться у постійному русі та вдосконаленні [7].

**Висновки.** Таким чином, в сучасному ефективному механізмі управління туристичним підприємством має місце успішна підприємницька діяльність, яка є ядром управління і для якої характерним і важливим є:

- 1) прагнення підвищувати ефективність бізнесу організації для її стабільного функціонування;
- 2) здатність приймати правильні управлінські рішення та нести відповідальність за кінцеві результати їх впровадження;
- 3) урахування змін макросередовища та корегування цілей, завдань та програм у залежності від стану туристичного ринку на даний момент;
- 4) орієнтація на досягнення кінцевого результату який буде відповідати запланованому;
- 5) створення та використання сучасних баз даних та інформаційних систем для проведення чітких розрахунків під час прийняття рішень;
- 6) зміна функцій планування, які використовуються на туристичному підприємстві, а саме перехід від поточних до перспективних;
- 7) акцентування уваги на всіх факторах, які є основними для поліпшення діяльності туристичної компанії;
- 8) використання математичних методів по максимуму;
- 9) значущість та залучення у процес прийняття рішень та управління досягнень інформатики на базі

EOM.

Таким чином, чітко визначені цілі та завдання на туристичному підприємстві та урахування особливостей сучасного управління сприятимуть його ефективній та результативній діяльності.

Узагальнення різних підходів дає можливість запропонувати наступне визначення: ефективність управління туристичним підприємством – це результативність функціонування системи і процесу управління як взаємодії керуючої та керованої систем, що забезпечує досягнення цілей підприємства, про що саме і йшлося у статті, з урахуванням задіяних ресурсів. Ефективність управління визначається співвідношенням ефекту від реалізації різноманітних інвестицій в систему управління туристичним підприємством з розміром витрат, необхідних для їх впровадження.

#### Список використаних джерел

1. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: Навчальний посібник / К.: "Кондор", 2006. – 374 с.
2. Механізм управління підприємством [Електронний ресурс] // – Режим доступу - [http://stud.com.ua/22952/ekonomika/mehanizm\\_upravlinnya\\_pidpriemstvom](http://stud.com.ua/22952/ekonomika/mehanizm_upravlinnya_pidpriemstvom) (Дата звернення 03.03.2018). – Назва з екрану.
3. Сутність, роль управління та менеджменту [Електронний ресурс] // . – Режим доступу [http://pidruchniki.com/1376102537374/meditsina/sutnist\\_rol\\_upravlinnya\\_menedzhmentu](http://pidruchniki.com/1376102537374/meditsina/sutnist_rol_upravlinnya_menedzhmentu) (Дата звернення 03.03.2018). – Назва з екрану.
4. Концептуалізація понять «менеджмент» і «управління» в сучасному науковому дискурсі [Електронний ресурс]// Режим доступу <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/59809/09-Tulenkov.pdf?sequence=1> (Дата звернення 03.03.2018). – Назва з екрану.
5. Щокін Г.В. Менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / За ред. Г. В. Шокіна, М.Ф. Головатого, О.В. Антонока, В.П. Сладкевича. – К.: МАУП, 2007. – 10 с., 11 с.
6. Туристичне підприємство та ефективність його діяльності [Електронний ресурс] // . – Режим доступу - [http://tourlib.net/books\\_ukr/shkola3-2.htm](http://tourlib.net/books_ukr/shkola3-2.htm) (Дата звернення 06.03.2018). – Назва з екрану.
7. Особливості управління туристичним підприємством [Електронний ресурс] // . – Режим доступу - <http://infotour.in.ua/shkola3-2.htm> (Дата звернення 06.03.2018). – Назва з екрану.

Робота виконана під науковим керівництвом д.е.н. Калачової І.В., д.е.н., проф. Ткаченко Т.І.



## Досьє

Актуально на 08.11.2018, 14:09:05

Статус юридичної особи

Не перебуває в процесі припинення

Код ЄДРПОУ

35649894

Дата реєстрації

30.01.2008 (10 років 9 місяців)

Відомості про органи управління юридичної особи

Контактна інформація

01054, м.Київ, ВУЛИЦЯ ВОРОВСЬКОГО, будинок 24  
Тел: +380442872400  
e-mail: cv\_staff@i.ua

Уповноважені особи

ПРОКОПЕНКО ТЕТЯНА ПЕТРІВНА - керівник  
ПРОКОПЕНКО ТЕТЯНА ПЕТРІВНА - підписант


Види діяльності

79.12 Діяльність туристичних операторів (основний)

Форма власності

Недержавна власність

Перелік засновників юридичної особи

 АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОТІ ХОЛДІНГ АНОНІМ ШІРКЕТІ" 100,0000%  
Адреса засновника:  
БУД. САФІР № 203, ПОВЕРХ 8, КВ. 15, ПРОСП. ДЖУМХУРІЄТ, РАЙОН ШІШЛІ,  
ХАРБІЄ, МІСТО СТАМБУЛ, ТУРЕЧЧИНА  
Розмір внеску до статутного фонду:  
100 000.00 грн

Джерело: [40].

## Фактори конкурентоспроможності «Coral Travel», м. Київ та її конкурентів

Фактори конкурентоспроможності	Фірма	Головні конкуренти		
		А	В	С
<b>1. ТУРПОСЛУГА</b>	<b>"Coral travel"</b>	<b>"TEZ TOUR"</b>	<b>"Anex tour"</b>	<b>"Pegas"</b>
1.1 Якість	4	5	3	4
1.2 Техніко-економічні показники	5	5	4	5
1.3 Престиж знака обслуговування	4	4	3	4
1.4 Імідж турфірми	4	5	3	3
1.5 Рівень обслуговування	4	5	3	3
1.6 кількість послуг включених в турпакет	5	5	4	5
1.7 Унікальність послуг	5	4	3	4
1.8 Додаткові послуги	5	5	3	3
1.9 Надійність фірми	4	4	4	4
1.10 Претензії щодо якості	0	1	2	2
<b>2. ЦІНА</b>				
2.1 Продажна	5	4	5	5
2.2 Процент знижки з ціни	5	5	5	5
2.3 Терміни платежу	4	5	4	5
2.4 Умови надання кредиту	4	4	5	4
2.5 Умови фінансування покупки	3	3	3	3
<b>3. КАНАЛИ ЗБУТУ</b>				
3.1 Форми збуту;				
Пряма доставка;	3	3	4	3
Залучення посередників;	5	5	5	5
3.2 Ступінь охоплення ринку	4	5	2	3
3.3 Наявність філії	5	5	2	2
<b>4. ПРОСУВАННЯ ТУРПРОДУКТУ НА РИНОК</b>				
4.1 Реклама				
Для споживачів;	5	5	3	5
Для посередників	4	4	5	5
4.2 Індивідуальний продаж:				
Стимулювання споживачів	5	5	4	5
Підготовка персоналу	5	5	5	5
4.3 Продаж тур послуг через Інтернет	5	5	5	5
<b>ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ</b>	102 (4,25)	106 (4,42)	89 (3,7)	97 (4,0)

Джерело: [53].



## Сильні та слабкі сторони підприємства «Coral Travel», м. Київ

Групи показників	Оцінка позицій			
	I	II	III	IV
"Coral travel"				
<b>1 ФІНАНСИ</b>				
1.1 Структура активів		*		
1.2 Інвестиційні ресурси	*			
1.3 Рух грошової маси		*		
1.4 Положення по безбитковому веденню справ		*		
1.5 Відношення обсягу продажів до вартості активів	*			
1.6 Становлення основного й оборотного капіталів		*		
1.7 Ефективність виконання бюджету підприємства	*			
1.8 Нові інвестиції		*		
<b>2 НАДАННЯ ПОСЛУГ</b>				
2.1 Використання виробничих потужностей	*			
2.2 Гнучкість переходу на нові продукти	*			
2.3 Кількість робочої сили			*	
2.4 Продуктивність праці		*		
2.5 Об'єм продажів на одного робітника	*			
2.6 Об'єм продажів на одиницю капіталовкладень	*			
2.7 Контроль якості		*		
<b>3. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ</b>				
3.1 Ефективність орг. структури			*	
3.2 Система комунікацій				*
3.3 Чіткість розподілу повноважень і функцій в апараті управління		*		
3.4 Плинність управлінських кадрів	*			
3.5 Якість використовуваної в управлінні інформації	*			
3.6 Швидкість реагування управління на зміни, що відбуваються	*			
3.7 Число рівнів управління		*		
<b>4. МАРКЕТИНГ</b>				
4.1 Частка ринку збуту, контрольована фірмою		*		
4.2 Репутація фірми на ринку		*		
4.3 Престиж знака обслуговування		*		
4.4 Витрати по збуту турпродукту	*			
4.5 Рівень обслуговування споживачів	*			
4.6 Організаційні та технічні засоби для збуту послуг		*		
4.7 Ціни на послуги	*			

Групи показників	Оцінка позицій			
4.8 Число споживачів послуг		*		
4.9 Якість інформації про ринок	*			
<b>5. РОБОЧА СИЛА</b>				
5.1 Загальне число працівників фірми		*		
5.2 Персонал збуту		*		
5.3 Менеджери середньої ланки		*		
5.4 Менеджери вищої ланки		*		
5.5 Витрати по навчанню і підготовці кадрів	*			
5.6 Плинність кадрів				*
<b>6. ТЕХНОЛОГІЯ</b>				
6.1 Технологія обслуговування клієнтів		*		
6.2 Програмне забезпечення ПК		*		
6.3 Впровадження нових технологій	*			
6.4 Організація НДДКР			*	

Джерело: [53].

**Доброго дня, прошу Вас виділити декілька хвилин, для заповнення наступної анкети**

Пропонуємо взяти участь у нашому опитуванні!

Буду дуже вдячна, якщо Ви відповісте на питання анкети, яка допоможе визначити потенційних споживачів туристичного підприємства «Coral Travel».

Інформація, надана Вами в анкеті, дозволить нам визначити коло найбільш суттєвих проблем, які впливають на вибір туроператора туристом та визначити відсоток потенційних споживачів підприємства.

*Основна частина*

1. Чи любите Ви подорожувати?
  1. Так.
  2. Ні.
  
2. Чи відвідуєте Ви туристичні виставки?
  1. Так.
  2. Ні.
  
3. Чи знаєте Ви про функціонування туристичного підприємства «Coral Travel»?
  1. Так.
  2. Ні.
  
4. Чи подорожували ви з «Coral Travel»?
  1. Так.
  2. Ні.
  
5. Чи заходили Ви на офіційний сайт «Coral Travel»?
  1. Так.
  2. Ні.
  
6. Дизайн сайту (обведіть в кружечок)  
Яскравий 7 6 5 4 3 2 1 Сірий
  
7. Інформативність сайту (обведіть в кружечок)  
Структурована 7 6 5 4 3 2 1 Хаотична



8. Оцініть за 5-ти бальною шкалою Ваші враження від відвідання нашого офіційного сайту (1-дуже погано ... 5 – дуже добре; обведіть в кружечок)

1 \_\_\_ 2 \_\_\_ 3 \_\_\_ 4 \_\_\_ 5 \_\_\_

9. Оцініть за 5-ти бальною шкалою рівень обізнаності про наші туристичні продукти (1-дуже погано ... 5 – дуже добре; обведіть в кружечок)

1 \_\_\_ 2 \_\_\_ 3 \_\_\_ 4 \_\_\_ 5 \_\_\_

10. Оцініть за 5-ти бальною шкалою доступність рівня цін на туристичні послуги туроператора «Coral Travel» (1-дуже погано ... 5 – дуже добре; обведіть в кружечок).

1 \_\_\_ 2 \_\_\_ 3 \_\_\_ 4 \_\_\_ 5 \_\_\_

11. Оцініть за 5-ти бальною шкалою як впливає реклама на вибір того чи іншого туроператора (1-дуже погано ... 5 – дуже добре; обведіть в кружечок).

1 \_\_\_ 2 \_\_\_ 3 \_\_\_ 4 \_\_\_ 5 \_\_\_

12. Краще віддавати перевагу подорожі з перевіреним туроператором чим з маловідомим. (1 – повністю не згоден...5 – повністю згоден)

1 \_\_\_ 2 \_\_\_ 3 \_\_\_ 4 \_\_\_ 5 \_\_\_

13. Вас влаштовують ціни на представлені туристичні продукти туроператора «Coral Travel»? (1 – повністю не згоден...5 – повністю згоден)

1 \_\_\_ 2 \_\_\_ 3 \_\_\_ 4 \_\_\_ 5 \_\_\_

14. Вам подобаються умови обслуговування туристів, яких дотримується туристичний оператор «Coral Travel»? (1 – повністю не згоден...5 – повністю згоден)

1 \_\_\_ 2 \_\_\_ 3 \_\_\_ 4 \_\_\_ 5 \_\_\_

15. Туристичне підприємство «Coral Travel» надає послуги без помилок і порушень. (1 – повністю не згоден...5 – повністю згоден)

1 \_\_\_ 2 \_\_\_ 3 \_\_\_ 4 \_\_\_ 5 \_\_\_

#### Реквізити

Вкажіть будь ласка свою стать(підкресліть): жіноча або чоловіча.

Зазначте свій вік \_\_\_ років.

***Дякую за співпрацю!***

***На все добре!***

*Джерело: розроблено автором.*