

**Київський національний торговельно–економічний університет**

*Кафедра туризму та рекреації*

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Методи і моделі прийняття управлінських рішень на туристичному підприємстві»**

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

Беліченко Валерії  
Іллівні

\_\_\_\_\_

*підпис*

Науковий керівник  
доктор економічних наук, доцент

Роскладка Наталія  
Олександрівна

\_\_\_\_\_

*підпис*

Гарант освітньої програми  
доктор економічних наук, професор

Михайліченко  
Ганна Іванівна

\_\_\_\_\_

*підпис*

**Київ 2018**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	7
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ</b>	11
1.1. Управлінські рішення на туристичному підприємстві: сутність, принципи і вимоги .....	11
1.2. Методологія прийняття управлінських рішень на туристичному підприємстві .....	20
1.3. Моделі реалізації управлінських рішень на туристичному підприємстві..	30
Висновки до розділу 1 .....	42
<b>РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТУРИСТИЧНОЮ АГЕНЦІЄЮ «TUI–ТУРАГЕНТСТВО»</b> .....	44
2.1. Загальна характеристика діяльності туристичної агенції «TUI–Турагентство».....	44
2.2. Оцінка ефективності прийняття та реалізації управлінських рішень туристичною агенцією «TUI–Турагентство».....	58
2.3. Аналіз впливу чинників на ефективність прийняття та реалізації управлінських рішень туристичною агенцією «TUI–Турагентство».....	65
Висновки до розділу 2 .....	69
<b>РОЗДІЛ 3. МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТУРИСТИЧНОЮ АГЕНЦІЄЮ «TUI–ТУРАГЕНТСТВО»</b> .....	71
3.1. Обґрунтування критеріїв прийняття управлінських рішень туристичною агенцією «TUI–Турагентство».....	71
3.2. Програмна реалізація вибору оптимального рішення в системі управління діяльністю туристичної агенції «TUI–Турагентство».....	79
Висновки до розділу 3 .....	88
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b> .....	89
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	92
<b>ДОДАТКИ</b> .....	98

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Діяльність туристичного підприємства пов'язано з розробкою, прийняттям і реалізацією управлінських рішень. Від того, які саме управлінські рішення розробляються і реалізуються, залежить поточна та перспективна конкурентоспроможність туристичного підприємства, ефективність його діяльності. Саме ця обставина викликає великий інтерес до питань забезпечення якості розробки управлінських рішень, що зрештою визначає ефективність менеджменту в цілому.

В сучасних умовах формується необхідність реалізації таких основних підходів до управління, які забезпечують конкурентоспроможність туристичного підприємства. Сьогодні економічне середовище через нестабільність і постійні зміни потребує використання ефективних методів управління, таких, що відповідають рівню сучасних економічних систем. На перший план виходять питання ефективності діяльності туристичного підприємства, безпосередньо пов'язані з якісною підготовкою та реалізацією управлінських рішень. Це визначає важливість володіння кожним спеціалістом у галузі управління туристичним бізнесом сучасними теоретичними знаннями та практичними навичками розробки та прийняття управлінських рішень.

Якщо під час розробки управлінського рішення керівник і його команда не досить точно спрогнозували стратегію туристичного підприємства, параметри конкурентоспроможності туристичного продукту, можливі зміни компонентів його зовнішнього середовища, то завтра підприємство виявиться під загрозою втрати конкурентоспроможності. Майбутнє формується сьогодні, тому недооцінка якості управлінського рішення обернеться в майбутньому суттєвими втратами у зв'язку з прийняттям і реалізацією неадекватних управлінських рішень.

**Огляд останніх джерел, досліджень і публікацій.** Дослідженню різних аспектів підготовки та реалізації управлінських рішень присвячені праці вітчизняних та зарубіжних науковців: Ф. Бутинця, І. Гевка, В. Говорухи,



М. Желіховської, О. Корпана, Б. Литовченко, М. Мескона, Н. Осадчої, Т. Пасічника, Ю. Петруні, В. Приймака, Б. Раппопорта, Х. Райфа, Г. Саймона, О. Ткачової, О. Уайта, Н. Хруща та ін.

Проблеми розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень на туристичних підприємствах розглядаються у працях М. Бойко, М. Босовської, Л. Бовш, І. Бочана, Н. Ведмідь, Л. Дядечко, А. Мазаракі, М. Мальської, Г. Михайліченко, С. Мельниченко, Н. Роскладки, О. Сущенко, Т. Ткаченко, С. Хлопяка та ін.

Проте проблеми формування та використання методів і моделей прийняття управлінських рішень на туристичних підприємствах України на сьогоднішній день розкриті недостатньо і потребують подальшого опрацювання, що і обумовило актуальність та вибір теми дослідження.

**Метою роботи** є розроблення теоретико–методичних та прикладних засад формування і прийняття управлінських рішень на туристичному підприємстві.

Для досягнення мети поставлено й вирішено такі **завдання**:

- розкрити сутність і принципи управлінських рішень на туристичному підприємстві;
- розглянути методологію прийняття управлінських рішень на туристичному підприємстві;
- охарактеризувати моделі реалізації управлінських рішень на туристичному підприємстві;
- навести загальну характеристику діяльності туристичної агенції «TUI–Турагентство»;
- оцінити ефективність прийняття та реалізації управлінських рішень туристичною агенцією «TUI–Турагентство»;
- проаналізувати вплив чинників на ефективність прийняття та реалізації управлінських рішень туристичною агенцією «TUI–Турагентство»;
- обґрунтувати критерії прийняття управлінських рішень туристичною агенцією «TUI–Турагентство»;
- запропонувати програмну реалізацію вибору оптимального рішення в

системі управління діяльністю туристичної агенції «TUI–Турагентство».

**Об'єктом дослідження** є процес формування і прийняття управлінських рішень на туристичному підприємстві.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування і прийняття управлінських рішень в туристичній агенції «TUI», м. Київ.

**Методи дослідження.** Теоретичну і методичну основи випускної кваліфікаційної роботи склав синтез результатів фундаментальних і прикладних досліджень в сфері управління, концептуальні положення теорії прийняття управлінських рішень, праці провідних вітчизняних і зарубіжних учених з цього напрямку. Основні результати було отримано на основі використання: системного підходу при визначенні сутності управління як виду суспільної діяльності; методу аналізу і синтезу при дослідженні теоретичних підходів до побудови механізмів прийняття та реалізації управлінських рішень; методу порівняльного аналізу та аналогії при дослідженні стану теорії і практики формування управлінських рішень; методу узагальнення, комплексного і системного підходу, методу індукції при формуванні напрямів розвитку механізмів прийняття та реалізації управлінських рішень в системі управління діяльністю туристичних підприємств.

**Інформаційною базою дослідження** слугували наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань економіки і управління туристичною діяльністю, закони України, а також матеріали фінансової та статистичної звітності туристичної агенції «TUI–Турагентство».

**Наукова новизна** випускної кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні і розробці комплексу теоретико–методичних підходів та практичних рекомендацій щодо розвитку та прийняття управлінських рішень на туристичних підприємствах на засадах переходу від функціонального до процесно–орієнтованого забезпечення, а також розвитку напрямів інформаційно–аналітичного забезпечення механізмів прийняття та реалізації управлінських рішень.

**Практичне значення одержаних результатів.** Результати дослідження

можуть бути використані в практичній діяльності туристичної агенції «TUI», а також в діяльності аналогічних туристичних підприємств з метою підвищення ефективності їх діяльності.

**Публікації.** Основні положення випускної кваліфікаційної роботи опубліковані у статті «Методи та моделі прийняття управлінських рішень на туристичних підприємствах» у Збірнику наукових праць студентів КНТЕУ (додаток А).

**Обсяг і структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел із 61 найменування і 7 додатків. Робота містить 13 таблиць, 11 рисунків. Обсяг основної частини роботи становить – 91 сторінку.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1. Управлінські рішення на туристичному підприємстві: сутність, принципи і вимоги

Концепція про можливість застосування наукових принципів для підвищення ефективності діяльності підприємства зародилася, коли управління як наука було ще в початковому стані. Відомо, що наука управління зародилася в Англії під час Другої світової війни, коли група вчених одержала завдання на рішення складних військових проблем, таких, як оптимальне розміщення споруд цивільної оборони і вогняних позицій, оптимізація глибини підриву протичовнових бомб і конвою транспортних караванів. У 50–60-і рр. методологія була оновлена, перетворена в цілу низку специфічних методів і стала все більш широко застосовуватися для вирішення проблем в промисловості і ухвалення рішень в різних ситуаціях. Сьогодні моделі і методи науки управління використовуються практично скрізь.

Центральний пункт науки управління полягає в тому, щоб забезпечити керівників підприємства науковою базою для вирішення проблем, пов'язаних з взаємодією компонентів підприємства на користь останнього як цілого. Це важливо для всіх підприємств, але особливо важким може бути застосування цього принципу у великих підприємствах через високий ступінь спеціалізації.

Процес прийняття рішень – центральний пункт теорії управління. Наука управління прагне підвищити ефективність підприємств шляхом збільшення здатності керівництва до ухвалення обґрунтованих об'єктивних рішень у ситуаціях виняткової складності за допомогою моделей і кількісних методів [40].

У науковій літературі має місце як розширене, так і вузьке розуміння ролі прийняття рішень у процесі управління економікою. У розширеному розумінні прийняття рішень ототожнюється з усім процесом управління. У вузькому

розумінні, що зустрічається в першу чергу в літературі формально-математичного напрямку, прийняття рішень трактується як вибір найкращого рішення з безлічі альтернативних варіантів. Розширене розуміння охоплює під поняттям прийняття рішень їх виконання, а також контроль і аналіз результатів їх реалізації.

Кожне туристичне підприємство визначає певні цілі своєї діяльності. Їх ефективне досягнення можливе лише внаслідок таких управлінських дій, які якісно розробляються та послідовно реалізуються в рамках даного туристичного підприємства. Плануючи діяльність туристичного підприємства, менеджери визначають цілі, способи їх реалізації та ресурси, необхідні для їх досягнення.

Під прийняттям управлінських рішень можна розуміти процес їх розробки та вибору. Управлінське рішення – результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на розв'язання певної проблеми управління. Основна мета управлінського рішення – забезпечити координуючий вплив на об'єкт (систему) управління для досягнення цілей туристичного підприємства.

Управління передбачає наявність суб'єкта й об'єкта управління, між якими існує певний зв'язок (рис. 1.1).

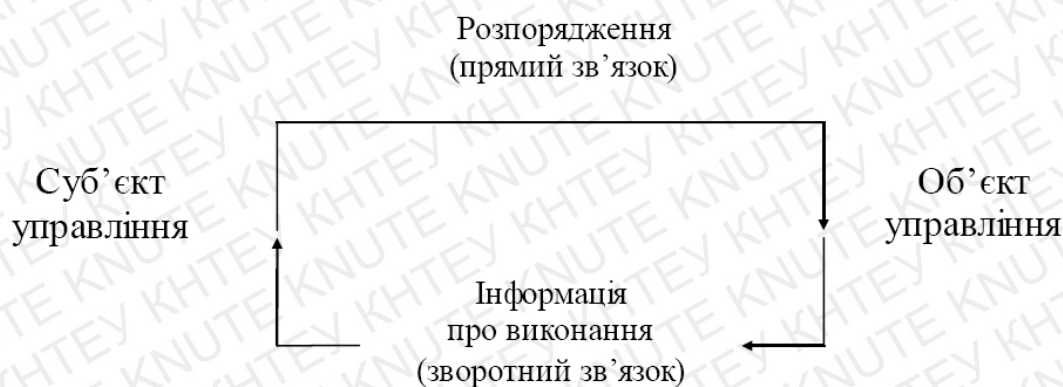


Рис. 1.1. Загальна схема процесу управління [41]

Управлінське рішення приймається не будь-яким працівником, а тільки суб'єктом управління: керівником підприємства або структурного підрозділу чи колегіальним органом (спостережною радою, правлінням, дирекцією тощо).



За каналами прямого зв'язку віддаються розпорядження, команди об'єктові управління для виконання, а за каналами зворотного зв'язку перевіряється їх виконання.

Прийняття рішень – складова будь-якої управлінської функції, оскільки рішення – це головний продукт праці менеджера. Тому розуміння природи прийняття управлінських рішень надзвичайно важливе з погляду найкращого уявлення про процес управління в цілому.

Поняття «управлінське рішення» треба відрізнити від «рішення» взагалі. Людина протягом свого життя приймає безліч рішень: у виробництві, сфері придбання товарів, особистих стосунках тощо, але не всі вони управлінські.

Управлінське рішення характеризується такими ознаками:

- цілі. Суб'єкт управління приймає рішення, виходячи не з власних потреб, а з метою розв'язання проблем конкретного підприємства;
- наслідки. Рішення, що приймаються менеджером високого рангу, можуть суттєво впливати на стан об'єкта управління;
- поділ праці. В організації існує певний поділ праці: одні працівники зайняті аналізом проблем і прийняттям рішень, інші – реалізацією прийнятих рішень;
- професіоналізм. Для прийняття рішень в організації менеджер має володіти відповідними знаннями, навичками, мати певний досвід роботи.

В основі будь-якого рішення лежить проблемна ситуація. Термін «проблема» в перекладі з грецької мови означає «завдання», «питання». Можна сказати, що проблемна ситуація – це ситуація, яка потребує втручання управлінця, прийняття ним рішення, призначеного перевести об'єкт управління з проблемного стану в інший, який більше відповідатиме завданням управління.

Вирішення проблемної ситуації потребує насамперед збирання відповідної інформації [37].

Першоджерелом постановки питання про виникнення проблемної ситуації можуть бути підлеглі, менеджери більш високого управлінського рівня, інші особи.

Сукупність відомостей, повідомлень, що характеризують проблему, – це інформаційна модель проблемної ситуації. На основі обміркування інформаційної моделі у свідомості менеджера формується концептуальна модель – особисте бачення проблеми. Інформаційна модель повинна формуватись таким чином, щоб управлінець міг побачити глибину й масштаби проблемної ситуації.

Виділяють два типи проблем [51].

Проблеми стабілізації потребують таких рішень, які мають бути спрямовані на усунення недоліків, що перешкоджають функціонуванню системи. Розв'язання проблеми стабілізації забезпечує використання сукупності заходів, які не змінюють основних характеристик системи.

Проблеми розвитку, вдосконалення потребують рішень, орієнтованих на підвищення ефективності функціонування системи за рахунок зміни основних характеристик об'єкта управління або системи управління ним. Для розв'язання таких проблем використовують сукупність заходів щодо переходу системи з існуючого стану в новий (кращий, удосконалений).

Розв'язуючи проблему, слід звертати увагу на зміст управлінського рішення, який може бути економічним, організаційним, правовим, технологічним, соціальним тощо [27].

Економічний зміст управлінського рішення виявляється в тому, що на його розробку і прийняття потрібні фінансові, матеріальні та інші витрати. Тобто кожне рішення має реальну вартість.

Організаційний – дозволяє створити досить чітку й закріплену систему прав, обов'язків, повноважень і відповідальності працівників та окремих підрозділів щодо виконання певних операцій, робіт, етапів розробки та реалізації рішень.

Правовий зміст передбачає визначення й точне дотримання зовнішніх і внутрішніх нормативних актів та положень.

Технологічний зміст виявляється в можливості забезпечення персоналу необхідними технічними, інформаційними засобами й ресурсами для розробки та реалізації рішень.

Соціальний зміст управлінського рішення виявляється в механізмі управління персоналом, у використанні певних інструментів впливу на людей.

Виділяють індивідуальну, групову, організаційну та міжорганізаційну форми прийняття рішень.

Управлінське рішення має відповідати певним вимогам [31].

1. Наукова обґрунтованість, яка полягає в тому, що управлінське рішення формується з урахуванням об'єктивних закономірностей, що відображають умови перебігу тих чи інших процесів та явищ, зокрема в економічній сфері.

2. Кількісна та якісна визначеність рішення передбачає, що залежно від змісту рішення його результати можуть бути виражені як кількісними, так і якісними показниками.

3. Правомірність рішення означає відповідність управлінського рішення чинним правовим нормам, внутрішнім положенням туристичного підприємства.

4. Оптимальність рішення передбачає досягнення такого рівня, який би забезпечив відповідність рішення економічному критерію ефективності: досягнення максимального кінцевого результату за найменших витрат ресурсів, у тому числі часу.

5. Своєчасність прийняття рішення характеризується правильним вибором моменту його прийняття. Це дуже важливо, тому що умови діяльності туристичного підприємства постійно змінюються, потрібно вдало визначати, коли слід застосовувати відповідні заходи.

6. Комплексність управлінського рішення полягає в урахуванні сукупності аспектів (економічного, психологічного, інформаційного тощо) розробки і прийняття рішення.

7. Гнучкість управлінського рішення передбачає можливість його коригування в разі суттєвої зміни певних умов функціонування організації.

Прийняття рішень – творче, відповідальне завдання управління, зміст якого в тому, щоб відповідно до ситуації визначити подальші дії підлеглих у конкретній сфері діяльності, завдання структурних підрозділів у системі діяльності організації, порядок їх взаємодії.



Загальну схему розробки та прийняття управлінського рішення можна подати в такому вигляді (рис. 1.2).

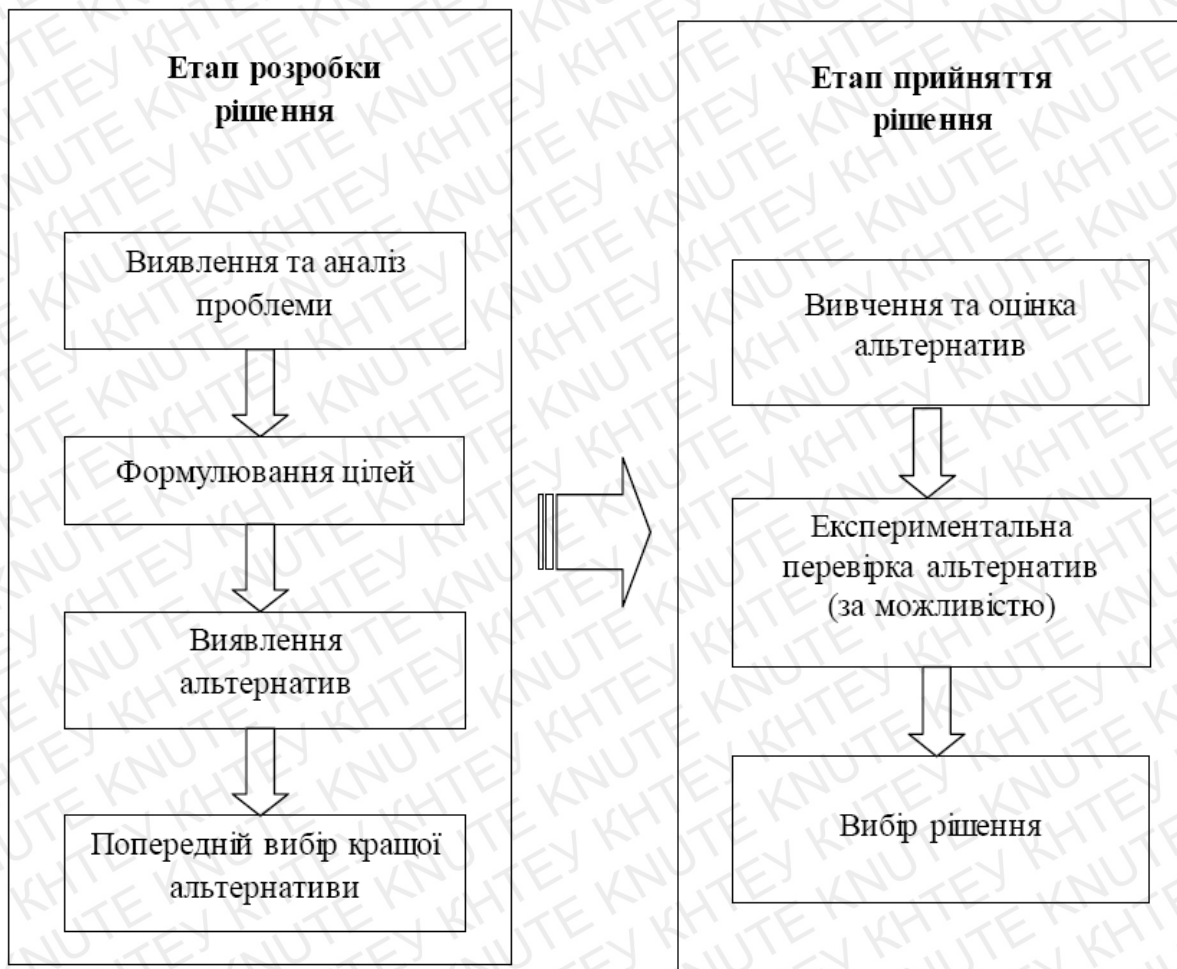


Рис. 1.2. Процес розробки та прийняття управлінського рішення [41]

1. Виявлення та аналіз проблеми. Процес розробки рішення починається з виявлення і формулювання проблеми, що в даний момент стоїть перед туристичним підприємством. Це може бути підвищення прибутку, освоєння нових видів туристичного продукту, розширення ринків збуту тощо. Проблеми ці можуть бути давно відомими та враховуватися в планах організації, а можуть з'являтися раптово вже в ході їх реалізації, коли не вдається досягти запланованого результату чи виникають нові обставини й потрібно шукати нові шляхи досягнення визначених цілей. Багато проблем не видно на перший погляд, для їх виявлення й оцінки потрібен великий досвід і дослідницький підхід. Досвідчений менеджер відрізняється саме вмінням відчувати проблеми, які ще

тільки виникають, їх роль, значення та можливі наслідки [47].

За наявності надмірної кількості проблем має діяти принцип пріоритетності: проблеми «фільтруються», робиться їх ранжування і визначається послідовність їх розв'язання.

Після «фільтрування», виявлення та формулювання першочергових проблем починається всебічне їх вивчення. Однією з фундаментальних вимог для правильного розв'язання проблеми є виявлення стійких причинно–наслідкових зв'язків між явищами, діями і результатами.

Стрижень обґрунтованого управління – дібрана інформація про ситуацію, в якій приймається рішення, про шляхи розв'язання проблеми, цілі управління й можливі наслідки. «Батько кібернетики» Н. Вінер із повним правом стверджував: «Якісне життя – це таке життя, яке має у своєму розпорядженні достатню інформацію». Критерії пошуку інформації визначаються залежно від наявних умов.

Виникнення проблем та їх оцінка на практиці може відбуватись у двох різних ситуаціях [32]:

- коли вихідним пунктом є сама проблема (ситуація нової проблеми);
- коли вихідним пунктом виступає нова можливість для виконання відомих виробничих або управлінських завдань (ситуація нової можливості).

2. Формулювання цілей. Під час прийняття важливих рішень необхідно чітко уявляти цілі туристичного підприємства. Для цього використовуються методи простого переліку цілей, формування «дерева цілей», а це дозволяє визначити ієрархічну структуру системи цілей і критеріїв, що дають можливість оцінити ступінь їх досягнення.

Тільки після визначення цілей можна визначати фактори, механізми, закономірності, ресурси, що впливають на розвиток ситуації.

3. Виявлення альтернатив. Генерування альтернативних варіантів рішень може здійснюватися або безпосередньо, або з допомогою спеціальних експертних процедур. Процедури генерування альтернативних варіантів можуть передбачати як спеціальну організацію і проведення експертиз із використанням методів типу

«мозкової атаки» тощо, так і створення автоматизованих систем генерування альтернативних варіантів у складних випадках.

Технології генерування альтернатив досить різноманітні, це можуть бути методи індивідуального творчого пошуку (метод аналогій, ідеалізації, інверсії), методи колективного пошуку («мозкова атака», «конференція ідей», «колективний блокнот») тощо.

Складніше розробити варіанти рішень, якщо ставиться декілька цілей. Можна вважати варіант рішення придатним для аналізу, якщо він наближає до досягнення однієї з цілей і не суперечить іншим.

4. Попередній вибір кращої альтернативи. Попередній аналіз запропонованих альтернатив відсіває «слабкі» варіанти. Технології визначення кращої альтернативи різноманітні, універсальних методів не існує. Можуть залучатися висококваліфіковані спеціалісти, які здатні дібрати кращі варіанти рішень для більш глибокого та ґрунтовного аналізу. Мають також ураховуватися специфічні особливості ситуації, встановлені в процесі її діагностики. Часто ситуації настільки складні, що описати їх можна лише приблизно за допомогою ряду моделей, і значну роль відіграють досвід та інтуїція управлінця.

Під час створення нових способів розв'язання проблеми особливо важлива здатність людини до творчості та вміння долати «психологічну інерцію» йти «типовим» шляхом.

5. Вивчення та оцінка альтернатив. Вивчення альтернативних рішень та їх наслідків проводиться у два етапи. На першому етапі оцінюється можливість реалізації кожної альтернативи. Оцінка базується на аналізі умов, у яких виконуватиметься ця альтернатива. На другому етапі оцінюється можливість наслідків реалізації кожної альтернативи. Така оцінка залежить не тільки від зовнішніх умов, але й від дій, обумовлених альтернативою. У тих випадках, коли це вдається, на першому і другому етапах визначається вірогідність реалізації їх наслідків [39].

У процесі відбору базових варіантів необхідно керуватися певними критеріями, за якими можуть оцінюватись варіанти рішень. Вибір критеріїв –



процес творчий і досить часто неформалізований. Назвемо деякі загальні групи критеріїв, що можуть використовуватися для порівняння варіантів:

- економічні (собівартість, рентабельність, прибутковість тощо);
- технологічні (надійність, якість, термін експлуатації і т. д.);
- техніко–економічні (продуктивність, строк окупності, інвестиції, експлуатаційні витрати тощо);
- ергономічні (безпека, зручність тощо);
- психологічні (навички керівництва, індивідуальні особливості та ін.);
- соціальні (юридичні норми, соціальні наслідки та ін.);
- екологічні (природоохоронні норми, екологічні стандарти, екологічний моніторинг і наслідки).

У колективному прийнятті рішень важливо домовитися, чітко узгодити, якими пріоритетними критеріями доцільно користуватись під час аналізу та вибору рішення [48].

Для цього можна скористатись індивідуальними й колективними експертними оцінками. Аналітики виявляють свої суб'єктивні погляди на проблему, по-різному розставляють акценти, дають різні прогнози. Для того щоб рухатися вперед, слід пам'ятати про компроміси.

6. Експериментальна перевірка альтернатив. Коли управлінець після проведення оцінки альтернатив дещо сумнівається в остаточному виборі найкращого варіанта і при цьому є додаткові ресурси (матеріальні, трудові, час тощо), по можливості здійснюється експериментальна перевірка двох–трьох кращих альтернатив. Зрозуміло, що далеко не завжди експериментальна перевірка можлива в принципі.

7. Вибір найкращого варіанта рішення. Після визначення кола можливих рішень настає етап кінцевого вибору найкращого варіанта рішення.

Оскільки ухвалення рішення – це не тільки наука, але й мистецтво, прерогатива ухвалення рішення належить особі, що його приймає [52].

Разом із результатами експертизи під час ухвалення рішення управлінець ураховує додаткову інформацію про об'єкт прийняття рішення, яка може бути

доступна лише йому як керівнику.

Крім того, менеджер може бути схильний до різного ступеня ризику, віддавати перевагу тим або іншим способам досягнення результату, мати різний досвід реалізації тих або інших способів управлінського впливу на ситуацію тощо. Не виключена ситуація, коли керівник може не погодитися з жодним із запропонованих альтернативних варіантів.

Тобто остаточне прийняття рішення, вибір прийнятної альтернативи може виявитися не менш складним процесом, ніж визначення, формулювання можливих варіантів.

Так, Кутузов на військовій раді у Філях, вислухавши думку її учасників, вирішив залишити місто, хоча жоден з експертів цього не запропонував. І це рішення виявилось слушним. Але це зовсім не означає, що думкою учасників зборів полководець знехтував [40].

Таким чином, до успіху в прийнятті найкращого управлінського рішення приводить поєднання досвіду, знань кваліфікованих спеціалістів–експертів і мистецтва менеджера зрозуміти, оцінити ситуацію та прийняти єдино правильне рішення.

## **1.2. Методологія прийняття управлінських рішень на туристичному підприємстві**

Ефективність і якість управлінського рішення визначається, насамперед, обґрунтуванням методології прийняття рішення, тобто підходів, принципів, методів. Аналіз теорії та практики управління дозволяє виявити необхідність і можливість застосування багатьох наукових підходів.

Основними підходами, які можуть бути застосовані до управління на туристичних підприємствах, є наступні [24]:

- структурний підхід;
- проектний підхід;

- ресурсний підхід;
- ситуаційний підхід;
- функціональний підхід;
- процесно–орієнтований підхід.

Слід зазначити, що деякі з наведених підходів практично втратили свою актуальність у сучасних ринкових умовах. Однак, вони заслуговують на увагу з метою всебічного аналізу системних підходів до управління.

На загальному рівні структур і підрозділів туристичного підприємства розповсюдженим підходом до управління є структурний підхід [24]. У рамках структурного підходу діяльність туристичного підприємства забезпечується шляхом керування його структурними підрозділами. При цьому взаємодія керуючих впливів здійснюється через вище керівництво туристичного підприємства (генерального директора, фінансового директора, топ–менеджерів, керівників філій та структурних підрозділів). Недоліками структурного підходу до управління в організації діяльності туристичного підприємства можна вважати низьку зацікавленість співробітників щодо результатів діяльності туристичного підприємства, відсутність цілісної мети спільного завдання підприємства, фрагментарність виконання ключових завдань діяльності, відсутність єдиного керівника проекту і відповідального за результат, надлишкове використання ресурсів, значні фінансові витрати.

При розробці нових напрямків туристичних маршрутів, впровадженні нової системи ціноутворення тощо основним принципом побудови діяльності туристичного підприємства є концепція проекту. Такий підхід до управління діяльністю туристичного підприємства полягає у виокремленні системи проектів, для кожного з яких призначається керівник і колектив фахівців різного профілю. Проект має чіткі терміни виконання, цілком визначену кількість матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів [5].

До переваг проектного підходу в управлінні туристичним підприємством слід віднести скорочення числа керівних посад у порівнянні з ієрархічними структурами, а також високу гнучкість управління туристичним проектом.



Згідно з ресурсним підходом основним завданням щодо управління є залучення, розподіл і контроль над ресурсами туристичного підприємства [18].

Однак слід зазначити, що ресурсний підхід не є універсальним підходом до управління діяльністю туристичного підприємства. Найчастіше його застосовують у вузькоспеціалізованих завданнях, таких як формування ексклюзивних (елітних або бюджетних) туристичних продуктів.

Спроба пов'язати дії туристичного підприємства з фактами і ситуаціями для досягнення поставлених цілей знайшла своє відображення в рамках ситуаційного підходу до управління.

Прибічники такого підходу не визнають стратегічного планування діяльності туристичного підприємства, однак не вважають свої дії спонтанними. Основними проблемами такого управління є його дискретність, відсутність системного підходу, прийняття в кожному випадку виключно оперативних управлінських рішень. Принципи ситуаційного підходу ґрунтуються на визнанні неповторності кожної ситуації (принцип унікальності) і на існуванні загального рішення для багатьох різнорідних ситуацій (принцип універсальності) [24].

Функціональний підхід був вперше запропонований А. Смітом [50]. В його основі лежить принцип розділення праці за спеціалізаціями. Ф. Тейлор, який є послідовником А. Сміта, згодом пропонує розділити виробничий процес на спеціалізовані операції і тим самим підвищити ефективність праці. Автором теоретичних основ функціонального підходу вважають М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі [35]. Такий підхід дозволяє найкращим чином спроектувати організаційну структуру туристичного підприємства, чітко визначивши межі його структурних підрозділів за їх функціональним призначенням.

Управління туристичним підприємством згідно з функціонально-ієрархічним підходом здійснюється шляхом застосування універсального принципу розподілу обов'язків між структурними підрозділами туристичного підприємства із певними функціями, що закріплені за ними. В умовах планової економіки функціональний підхід повністю виправдовував себе, проте сьогодні він є основною перешкодою на шляху до модернізації управління в туристичній

галузі.

Однак, переважна більшість туристичних підприємств досі підтримують функціонально–ієрархічну систему управління. Така система існує всупереч тому, що міжнародні стандарти управління якістю декларують верховенство процесно–орієнтованого підходу до управління підприємством [8].

Функціонально–орієнтована організація залишається незмінною і характеризується вертикальною топологією структури та ієрархією відносин між підрозділами [13].

На туристичному підприємстві, що має функціонально–орієнтовану структуру, один функціональний підрозділ (відділ корпоративного обслуговування, індивідуальних та VIP–турів, відділ on–line бронювання чи бухгалтерія) несе відповідальність за все, що відбувається на його території. Перевага вузької спеціалізації компенсується непомірними накладними витратами на комунікації та координацію функціональних підрозділів. Функціонально–орієнтовані туристичні підприємства мають низку недоліків [59], основними з яких є:

- неможливість швидко реагувати на зміни туристичного ринку;
- відірваність персоналу туристичного підприємства від кінцевого результату;
- головним споживачем результатів праці персоналу є керівник;
- відсутність орієнтації на клієнта;
- надзвичайно складні взаємодія та обмін інформацією між підрозділами туристичного підприємства.

Переважна більшість наукових праць на тему аналізу та оптимізації господарської діяльності підприємств в тому чи іншому вигляді відзначають зазначені недоліки та їх вплив на зниження якості організації бізнесу [13].

Функціонально–орієнтована організація має вертикальну структуру, побудовану у відповідності з виконуваними функціями, строгу ієрархічну підпорядкованість підрозділів у напрямку «згори вниз». Ще донедавна цей спосіб організації підприємств був домінуючим. Він повністю витіснив спосіб такого

вибудовування підприємства, коли його структура обумовлювалася характером самого виробничого процесу і була безпосередньо з ним пов'язана. Об'єднання співробітників, що виконують споріднені види робіт, в підрозділи дає певні переваги [7]:

- співробітники мають можливість спеціалізуватися в обраній ними професії і, таким чином, виробити професійні навички найвищого рівня;
- внаслідок централізації різних функцій (наприклад, фінансування, роботи з персоналом, робіт з технічного обслуговування обладнання) витрати організації знизилися;
- умови праці більш безпечні, оскільки кожен тепер знає своє робоче місце, а також ту роботу, яку він має виконувати;
- відносно просте формування організаційної структури туристичного підприємства і її зображення на схемах для подальшого обговорення.

Більшість туристичних підприємств функціонують у відповідності з виконуваними їх підрозділами функціями, розділеними на рівні ієрархії. Відділ маркетингу та реклами на чолі з виконавчим директором займається своєю справою, фінансові служби на чолі з фінансовим директором – своєю, зовсім окрема історія – формування туристичного продукту, відділ авіаперевезень і т. д. Здавалося б, цілком логічна організація управління туристичним підприємством. Але якщо простежити весь ланцюжок дій, які виконують співробітники різних підрозділів, наприклад, при обробці замовлення клієнта — від моменту його отримання, через виконання, до надання замовнику, то можна побачити, що вона проходить крізь усі структурні підрозділи туристичного підприємства, а управління відбувається в їх рамках по вертикалі.

З великими труднощами компаніям довелося визнати, що вони витрачають значні кошти і час на управління своєю функціональною ієрархією [7].

На рис. 1.3 наведено модель системи управління діяльністю туристичного підприємства з використанням функціонального підходу [46], на якій виділено складові частини ієрархічної структури управління туристичним підприємством, що беруть безпосередню участь у процесі управління.



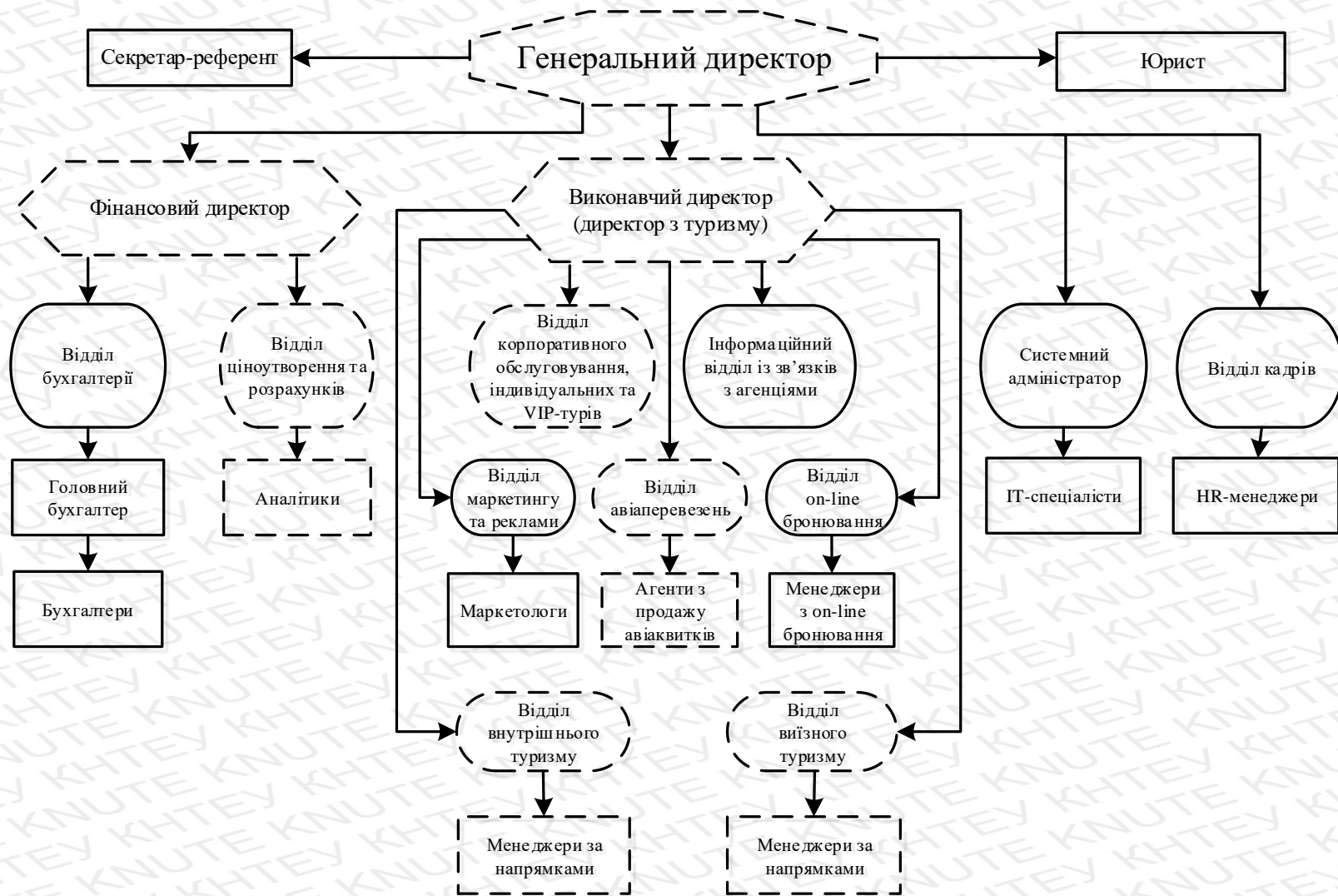


Рис. 1.3. Модель системи управління діяльністю туристичного підприємства на основі функціонально-ієрархічного підходу [46]

В основі управління на базі функціонального підходу лежить принцип Тейлора розподілу праці. Згідно цього принципу організація в залежності від обсягу роботи, яку потрібно виконати, розподіляє повноваження між своїми структурними підрозділами або окремими співробітниками. Принцип Тейлора притаманний більшості сучасних підприємств сфери туризму.

При функціонально–ієрархічній системі управління виникають складнощі у підтримці постійних взаємозв'язків між різними функціональними підрозділами туристичного підприємства. Це призводить до значного уповільнення процедури прийняття управлінських рішень [24].

Надлишкова зацікавленість співробітників в реалізації цілей власних підрозділів неодмінно викликає відсутність взаєморозуміння та єдності цілей між функціональними службами, зниження відповідальності виконавців за роботу внаслідок того що кожен виконавець отримує вказівки від декількох керівників.

Результатом такого підходу є відносно застигла організаційна форма туристичного підприємства, яка зі значними труднощами реагує на зміни зовнішнього середовища [44].

У процесі аналізу організаційної структури туристичного підприємства був зроблений висновок, що об'єкту дослідження притаманна ієрархічна організаційна структура з лінійно–функціональним управлінням, основною проблемою якої є недостатня адаптивність. Таким чином, є необхідність в удосконаленні системи управління туристичним підприємством з метою надання їй адаптивності [54].

Для аналізу діяльності туристичного підприємства на основі функціональної моделі необхідно сформулювати не тільки як підприємство працює в цілому, як воно взаємодіє з зовнішнім середовищем, але і як організоване управління основними процесами, як вони взаємодіють між собою.

Подання за рівнями ієрархії часом далеке від основної діяльності підприємства. Адже робота не рухається вгору і вниз уздовж функціональної ієрархії, вона «тече» крізь підприємство у вигляді набору бізнес–процесів [59], які на більшості підприємств ніким не управляються, і ніхто за них не відповідає.

Альтернативою строго функціональної структури є процесно–орієнтована структура.

Процесна орієнтація туристичного підприємства допомагає уникнути перелічених вище проблем, тому процеси дозволяють замінити фрагментовану діяльність послідовною, орієнтованою на клієнта (споживача) роботою, долаючи існуючі функціональні бар'єри.

Під процесно–орієнтованим підходом до організації та управління діяльністю ми розуміємо представлення діяльності туристичного підприємства як мережі пов'язаних між собою бізнес–процесів, а не сукупності розрізнених функцій, і орієнтацію системи управління туристичним підприємством на управління як кожним бізнес–процесом окремо, так і всіма бізнес–процесами. При цьому кожен бізнес–процес представляється послідовністю операцій [7].

Такий підхід орієнтує туристичне підприємство на результат і як наслідок, на збільшення доходу, скорочення витрат на надання послуг, підвищення якості туристичного продукту, оптимальне використання оборотного капіталу, впровадження систем автоматизації і т. д. Кожен співробітник чітко знає, яку роботу, в який термін і якої якості йому потрібно виконати, для того щоб бізнес–процес, в якому він бере участь, привів до бажаного результату. Тому реалізація процесно–орієнтованого підходу передбачає переорієнтування організаційної системи туристичного підприємства з функціонального управління на управління результатами, сукупність яких має забезпечити підвищення рівня ефективності системи управління [7].

Необхідність виділення окремих етапів у процесі прийняття рішень та їх зміст багато в чому залежать від характеру вирішуваної проблеми. Градацію рішень, що приймаються, за чисельністю альтернатив, можна подати в такій формі:

- бінарне рішення (є дві альтернативи дії – «так» чи ні»);
- стандартне рішення, при якому розглядається нечисленний набір альтернатив;
- багатоальтернативне рішення (є дуже велика, але кінцева кількість



альтернатив);

– безперервне рішення, при якому – вибір робиться з нескінченного числа станів безперервно із змінних керованих величин.

Залежно від ступеня деталізації та поставлених цілей, процес прийняття рішень може протікати за трьома схемами: організаційною, інформаційною, технологічною.

Організаційна схема виділяє найбільші етапи прийняття рішень, які розрізняються переважно організацією роботи на кожному етапі.

Інформаційна схема уявляє такі етапи прийняття рішень, які розрізняються за характером використовуваної інформації.

Технологічна схема виділяє групи однорідних технологічних операцій з переробки інформації. Її можна деталізувати до окремих процедур (алгоритмів) трансформації управлінської інформації [26].

Крім того існує аналітична схема процесу прийняття рішень (рис. 1.4).

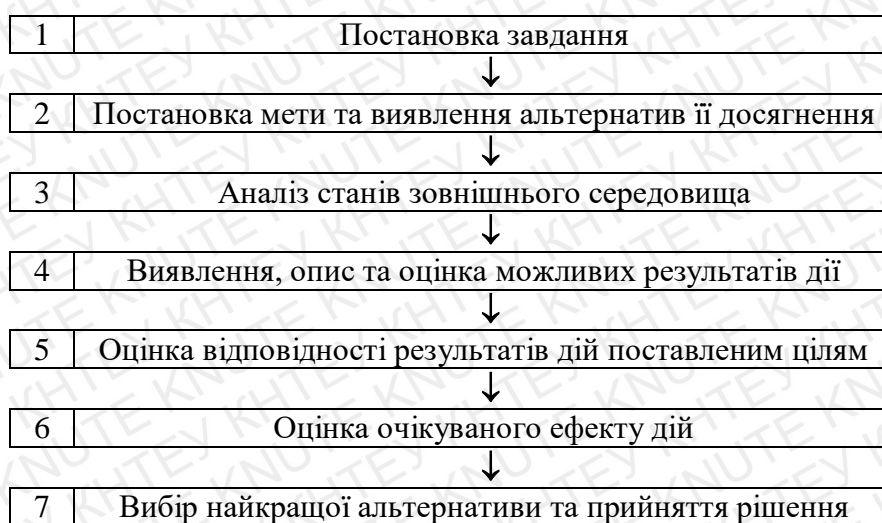


Рис. 1.4. Аналітична схема процесу прийняття управлінських рішень на туристичному підприємстві [20]

Розглянемо більш детально основні етапи аналітичної схеми прийняття управлінських рішень.

1-й етап. Постановка завдання. Його сутність описується таким чином. Етап постановки завдання повинен дати відповіді на запитання: яку проблему і в яких

умовах потрібно вирішувати? коли потрібно її вирішувати? якими силами і засобами розв'язуватиметься проблема?. На даному етапі відбувається, по-перше, виявлення і опис проблемної ситуації, яку необхідно або бажано вирішувати; по-друге, визначення часу, необхідного і допустимого для прийняття рішень; по-третє, визначення необхідних для прийняття рішень матеріальних і трудових ресурсів.

2-й етап. Постановка мети та виявлення альтернатив її досягнення. Цілі визначаються на основі комплексного аналізу проблемної ситуації, дослідження її внутрішньої структури та істотних зв'язків (входи і виходи) із зовнішнім середовищем. Про прийняття рішення можна говорити лише в тому випадку, якщо, по-перше, для досягнення мети є різні шляхи і засоби і, по-друге, керівник може вибирати між ними. Таким чином, альтернативи треба визначати з урахуванням конкретного місця (рівня управління) і часу (тривалості періоду реалізації рішення).

3-й етап. Аналіз станів зовнішнього середовища. Аналіз зовнішнього середовища охоплює виявлення всіх некерованих чинників, що роблять істотний вплив на формування проблемної ситуації і спроби її вирішення, а також прогнозування рівня та інтенсивності впливу чинників на період реалізації прийнятого рішення. При цьому прогноуються в основному зміни чинників, які не залежать істотно від людської діяльності (погода і т. п.) і масових суспільних процесів, які є сумою індивідуальних дій (народжуваність, міграція і т. п.).

4-й етап. Виявлення, опис та оцінка можливих результатів дії. Проведення будь-якого заходу (організаційного, технічного і т. п.) приводить до результатів, пов'язаних і не пов'язаних з досягненням поставленої мети. На цьому етапі для кожної альтернативи в будь-якому стані зовнішнього середовища описуються якісні і кількісні характеристики вектору результатів.

5-й етап. Оцінка відповідності результатів дій поставленим цілям. Кількість критеріїв оцінки залежить від складності як мети, так і вектору результатів дії. У теорії прийняття рішень проблеми узгодження системи цілей (без чого не можна створити узгоджену систему критеріїв оцінки альтернатив) є центральними.

6-й етап. Оцінка очікуваного ефекту дій. Оцінка рівня відповідності результатів передбачуваних дій поставленим цілям (тобто оцінка корисності) ще не може бути основою вибору якнайкращої альтернативи дії, оскільки при цьому не врахована невизначеність станів зовнішнього середовища. Тому в теорії прийняття рішень розроблена велика кількість правил (прийомів), що дозволяють оцінити очікувану корисність альтернатив.

7-й етап. Вибір найкращої альтернативи та прийняття рішення. Останній етап в аналітичній схемі прийняття рішень. Цей етап також має під собою аналіз і контроль за виконанням прийнятого рішення, які в подальшому забезпечують цінною інформацією прийняття наступних рішень [15].

Таким чином, основними етапами розробки і прийняття управлінського рішення є виявлення й аналіз проблеми (діагностика), формування цілей, визначення альтернатив (генерація ідей), попередній вибір кращої альтернативи, вивчення та оцінка альтернатив, експериментальна перевірка альтернатив, вибір найкращого варіанта рішення.

### **1.3. Моделі реалізації управлінських рішень на туристичному підприємстві**

Усяка цілеспрямована діяльність, у тому числі розробка і прийняття управлінських рішень пов'язані з моделюванням [49].

Моделюванням називається створення деякого образу об'єкта–оригіналу, названого моделлю, що у визначених умовах може замінити сам об'єкт–оригінал, відтворюючи цікавлячі дослідника властивості і характеристики оригіналу й одночасно забезпечуючи наочність, видимість, доступність іспиту, легкість оперування й інші переваги. З визначення випливає, що модель має цільовий характер, тобто вона відображає не сам по собі об'єкт–оригінал, а формується, виходячи з поставленої мети відображення цілком конкретних властивостей об'єкта моделювання.



Використання моделей дозволяє приймати рішення, при обґрунтуванні яких враховуються всі фактори і альтернативи, що виникають у складних умовах господарської діяльності. Тому моделювання розглядається як найефективніший спосіб оптимізації управлінських рішень.

Модель – це відображення в схемі, формулі, взірці тощо характерних ознак об'єкту, який досліджується. Вона є спрощеною конкретною життєвою (управлінською) ситуацією, іншими словами в моделях певним чином відображаються реальні події, обставини тощо [57].

Необхідність застосування моделей пояснюється наступними причинами:

- складністю реального світу, виробничо–господарської діяльності;
- наявністю багатофакторних залежностей у процесі розв'язання управлінських завдань;
- необхідністю експериментальної перевірки альтернативних управлінських рішень;
- доцільністю орієнтувати управління на майбутнє.

Моделі ухвалення рішень підтримують у першу чергу кількісний аналіз господарських процесів. Моделі дозволяють легше пройти етапи рутинного аналізу – аж до їх автоматизації. Якісний аналіз просувається углиб і вшир, залишаючи пізнані області процесу для модельних описів.

Модель ухвалення рішень є формалізованою частиною рішення управлінської задачі. Одержане на її основі рішення оптимальне лише з погляду формалізованих умов задачі. Суб'єкт управління доповнює одержане «модельне рішення» необхідним якісним аналізом, враховує свій досвід та інтуїцію і формулює рішення.

Моделі «навчають» враховувати всі формалізовані умови керованого процесу. Творчістю кожного конкретного керівника є облік всієї решти (специфічних з погляду моделі) умов рішення управлінської задачі [36].

Багато непорозумінь, а також «розчарування» в результатах застосування моделей виникають через використання не відповідної для даної задачі моделі або застосування моделі для вирішення задачі, яка не відповідає її

можливостям. Адекватність управлінських моделей необхідно оцінювати принаймні з трьох точок зору (рис. 1.5):

- за відповідністю структурі і властивостям об'єкта управління (керованого процесу);
- за відповідністю властивостям і можливостям методів складання даних моделей і експериментування з ними;
- за відповідністю вимогам вирішуваної управлінської задачі.

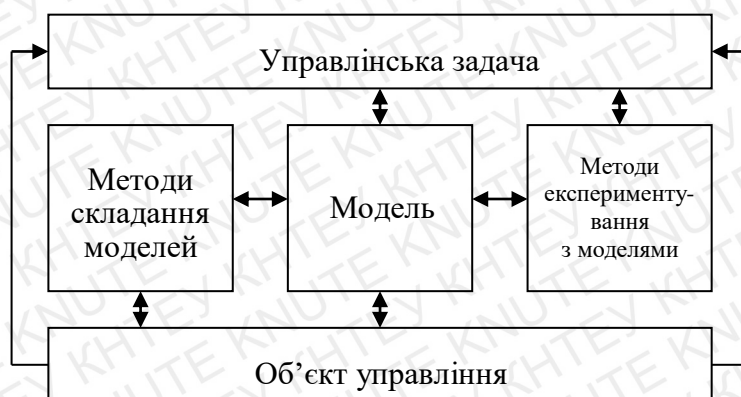


Рис. 1.5. Формування вимог і адекватності моделей реалізації управлінських рішень на туристичному підприємстві [31]

При складанні моделей необхідно, поза сумнівом, враховувати вживаність моделей із суб'єктивної точки зору.

Світова практика виробила певний порядок розробки моделей. Найдоцільніше застосовувати такий процес їх побудови:

- постановка завдання;
- формування моделі;
- перевірка моделі на достовірність;
- використання моделі;
- відновлення моделі.

Перш ніж розглядати широко використовувані сучасними туристичними підприємствами моделі і задачі, для вирішення яких вони найбільш придатні, необхідно коротко описати три базові типи моделей. Йдеться про фізичні, аналогові і математичні моделі [48].

Відрізняються такі моделі:

- фізичні. Вони відображають збільшення або зменшення описання об'єкта;
- аналогові. Ці моделі ведуть себе так як реальні об'єкти, але зовнішньо вони не схожі на них;
- математичні (символічні). Для опису властивостей або характеристик об'єкту використовують символи.

Як всі засоби і методи, моделі науки управління можуть призвести до помилок. Ефективність моделі може бути понижена дією ряду потенційних погрішностей. Щонайчастіше зустрічаються – недостовірні початкові допущення, обмежені можливості отримання потрібної інформації, страхи користувача, слабе використання на практиці, надмірно висока вартість.

Програмовані рішення – це ті, що повторюються багатократно і мають напрацьовані правила й процедури прийняття [27].

Непрограмовані рішення – це ті, що виникли проблему мають вирішувати вперше, отже, всі етапи підготовки рішення треба розробляти спеціально.

Переваги такого підходу очевидні: знижується вірогідність помилки, зменшується час на ухвалення рішення, з виконавця знімається відповідальність.

Проте зрозуміло, що подібний точний алгоритм годиться лише для суворо певної ситуації.

Отже, її невірна ідентифікація може призвести до великих втрат. Крім того, в деяких ситуаціях, з часом така схема може стати неефективною або навіть помилковою. Крім всього іншого жорстка регламентація діяльності робить роботу виконавців нецікавою, позбавляє їх ініціативи і знижує увагу. Як правило, чим вищий рівень управління, на якому приймається рішення, і чим більше їх важливість, тим менше частка програмованих рішень [6].

Непрограмовані рішення використовуються в якісно нових, нестандартних, складних ситуаціях, пов'язаних з дією невідомих чинників.

Моделі лінійного програмування застосовують для знаходження оптимального рішення в ситуації розподілу дефіцитних ресурсів за наявності



конкуруючих потреб. Наприклад, за допомогою моделі лінійного програмування керівник виробництвом може визначити оптимальну виробничу програму, тобто розрахувати, яку кількість виробів кожного найменування слід проводити для отримання найбільшого прибутку при відомих об'ємах матеріалів і деталей, фонді часу роботи устаткування і рентабельності кожного типу виробу. Велика частина розроблених для практичного застосування оптимізаційних моделей зводиться до завдань лінійного програмування.

Максимізуюча (мінімізуюча) функція являє собою прийнятий критерій ефективності вирішення завдань, що відповідає поставленій меті, та називається цільовою функцією.

Обмеження характеризують наявні можливості вирішення завдання [22].

Суть розв'язання завдань лінійного програмування полягає в знаходженні умов, що спрямовують цільову функцію в мінімум чи максимум.

Рішення, що задовольняє умови завдання і відповідає поставленій меті, називається оптимальним планом.

Якщо кількість змінних системи обмежень і цільової функції в математичній моделі завдання лінійного програмування дорівнює двом або трьом, то таке завдання можна вирішити графічно чи аналітично.

При більшій кількості змінних завдання вирішують, як правило, аналітичним шляхом.

З урахуванням характеру аналізованих операцій і форм залежності чинників, що склалися, можуть застосовуватися і моделі інших типів: при нелінійних формах залежності результату операції від основних чинників – моделі нелінійного програмування; при необхідності включення в аналіз чинника часу – моделі динамічного програмування; при імовірнісному впливі чинників на результат операції – моделі математичної статистики (кореляційно-регресійний аналіз).

Умови завдання подаються за допомогою системи лінійних рівнянь чи нерівностей, що виражають обмеження, які накладаються на використання наявних ресурсів [52]:



уявлення до його алгебраїчної аналогії [9].

У моделях нелінійного програмування цільова функція чи хоча б одне з обмежень нелінійні (тобто на графіках зображуються непрямыми – кривими лініями).

Умови завдання надаються за допомогою системи нелінійних рівнянь чи нерівностей, що виражають обмеження, накладені на використання наявних ресурсів:

$$\begin{aligned} Z_1(x_1, x_2, \dots, x_n) &> 0; \\ Z_2(x_1, x_2, \dots, x_n) &> 0; \\ &\dots\dots\dots \\ Z_m(x_1, x_2, \dots, x_n) &> 0 \\ \text{при } x_i &> 0 \end{aligned}, \quad (1.3)$$

де  $Z_1, Z_2, \dots, Z_m$  – відповідні функції, що характеризують умови розв'язання поставленого завдання (обмеження);

$x_i$  – шукані величини, що містять вирішення даного завдання.

Цільова функція подається у вигляді:

$$y = f(x_1, x_2, \dots, x_n). \quad (1.4)$$

Причому, в крайньому разі, одна із функцій  $y, Z_1, Z_2 \dots$  нелінійна.

Методами нелінійного програмування вирішуються завдання розподілу неоднорідних ресурсів [36].

Динамічне програмування (динамічне планування) являє собою математичний метод оптимізації рішень, спеціально пристосований до так званих «багатоступеневих» (чи «багатоетапних») операцій.

Сутність вирішення завдань динамічного програмування полягає в наступному:

– оптимізація проводиться методом послідовних наближень (ітерацій) у два кола; спочатку від останнього ступеня операції до першого, а потім, навпаки,



- від першого до останнього ступеня;
  - на першому колі, йдучи від наступних ступенів до попередніх, знаходиться так зване умовне оптимальне управління; умовне оптимальне управління вибирається таким, щоб всі попередні ступені забезпечували максимальну ефективність наступного ступеня. Інакше кажучи, на кожному кроці наявне таке управління, яке забезпечує оптимальне продовження операції. Цей принцип вибору керування називається принципом оптимальності;
  - так триває до першого кроку, але оскільки перший крок не має попереднього, то одержане для нього умовне оптимальне управління втрачає свій умовний характер і стає просто оптимальним управлінням, яке ми шукаємо;
  - друге коло оптимізації починається з першого кроку, для якого оптимальне управління відоме.

Ефективність управління  $W(U)$  залежить від всієї сукупності керувань на кожному кроці операції [55]:

$$W = W(U) = W(U_1, U_2, \dots, U_m). \quad (1.5)$$

Управління, при якому показник  $W$  досягає максимуму, називається оптимальним управлінням. Оптимальне управління є багатоступеневим процесом і складається із сукупності оптимальних ступеневих керувань:

$$U = (U_1, U_2, \dots, U_m). \quad (1.6)$$

Маючи для всіх кроків після нього умовні оптимальні управління, ми знаємо, що необхідно робити на кожному наступному кроці. Це дає нам можливість послідовно переходити від умовних до оптимальних управлінь для всіх наступних кроків, що забезпечує оптимальність операції в цілому.

Стохастичне програмування являє собою сукупність методів планування з вирішення оптимізаційних завдань із врахуванням можливішого (стохастичного) проходження процесів. При цьому під можливішими (стохастичними) чи

випадковими процесами розуміють процеси зміни в часі стану якого–небудь елемента системи у відповідності з ймовірними закономірностями.

Завдання лінійного і деяких інших видів програмування стають завданнями стохастичного програмування, якщо параметри цільової функції чи системи обмежень (чи ті й інші) розглядаються як випадкові величини. До таких раніше розглянутих завдань можна віднести проблеми оптимального розподілу ресурсів, транспортне завдання, завдання управління запасами і т. п. Вирішення подібних завдань у стохастичній постановці будуть точніше і коректніше відображати економічний характер процесів, що відбуваються, підвищувати надійність досягнення поставленої мети виробництва [57].

При вирішенні завдань у стохастичній постановці зазвичай використовують два підходи.

Перший підхід, як більш простий, полягає в знаходженні середнього значення всіх даних випадкових параметрів і зводиться до завдань відповідного раніше розглянутого програмування. Такий підхід, звичайно, не завжди може виявитися ефективним. Це відбувається тому, що при деяких параметрах (випадкових величинах) може бути прийняте рішення зовсім далеке від оптимального через синергетичні явища чи може призвести до ускладнень (навіть відсутності) бажаного рішення поставленого завдання.

Сутність другого підходу полягає в багатоступеневому, поетапному приближенні до бажаного результату. Так, наприклад, на першому етапі встановлюється попередній оптимальний план при вирішенні детермінованого завдання на основі максимізації чи мінімізації цільової функції. Потім на другому ступені цей план коректується у відповідності з реально встановленими статистичними показниками і параметрами.

Досить часто при прийнятті рішень використовують так звані експертні оцінки. Сутність методу експертних оцінок полягає в раціональній організації проведення експертами аналізу проблеми з кількісною оцінкою суджень і обробкою їхніх результатів. Узагальнена думка групи експертів вважається як вирішення проблеми [53].

Експертні методи дослідження систем керування ґрунтуються на ідеях, основу яких складає неформальний підхід до вирішення проблеми. Це розуміється так, тому що в багатьох практичних завданнях при системному підході до їхнього вирішення не вдається цілком формалізувати проблему таким чином, щоб застосувати відомі математичні моделі для її строгого, тобто формального розв'язання.

При використанні експертних методів для аналізу соціотехнічних систем передбачаються чотири групи осіб–учасників [47]:

- клієнт – той, хто ставить проблему, замовляє і фінансує дослідження системи керування;
- особи, що приймають рішення, тобто керівники, від повноважень яких безпосередньо залежить вирішення проблеми;
- власне учасники, як ті, чії дії будуть потрібні при вирішенні проблеми, так і ті, на кому позначається позитивним чи негативним чином наслідки вирішення проблеми;
- системний аналітик і його співробітники.

Застосовувані методи експертної оцінки розділяють на: індивідуальні та колективні.

Індивідуальні експертні методи засновані на використанні думок експертів–фахівців відповідного профілю незалежно один від одного. Найчастіше застосовними є два методи прогнозу:

- інтерв'ю;
- аналітичні експертні оцінки.

Метод інтерв'ю означає бесіду прогнозиста з експертом, у ході якої прогнозист відповідно до заздалегідь розробленої програми ставить перед експертом питання щодо перспектив розвитку прогнозованого об'єкта. Успіх такої оцінки в значній мірі залежить від здатності експерта, що дає інтерв'ю, експертом робити висновки до самих фундаментальних різних питань [51].

Аналітичні експертні оцінки передбачають тривалу і ретельну самостійну роботу експерта над аналізом тенденцій, зміною стану і шляхів розвитку



прогнозованого об'єкта. Цей метод дає можливість експерту використовувати всю необхідну інформацію про об'єкт аналізу. Свої розуміння експерт подає у вигляді доповідної записки.

Основними перевагами розглянутих методів є можливість максимального використання індивідуальних здібностей експерта і обмеженість психологічного тиску, що робиться на окремого працівника. Однак ці методи мало придатні для прогнозування найбільш загальних стратегій через обмеженість знань одного фахівця–експерта про розвиток суміжних галузей науки.

Методи колективних експертних оцінок ґрунтуються на принципах виявлення колективної думки експертів про перспективи розвитку об'єкта аналізу.

При використанні експертного методу часто використовується шкала порядку. Вирішується питання порівняння за принципом «краще–гірше», «більше–менше». Докладніша інформація про те, в скільки разів краще або гірше часто не потрібна [53].

Попарне порівняння (об'єкти порівнюються один з одним попарно). При побудові шкали порядку або так званого ранжованого ряду експерти використовують метод попарного зіставлення.

У табл. 1.1 наведений приклад ранжування шести об'єктів шляхом попарного порівняння. Це результат роботи одного експерта, що оцінював об'єкти певним чином. Перевага одного об'єкта перед іншим позначена 1, зворотна ситуація – 0.

Якщо використовувати декілька експертів, то можна отримати точніший результат.

Можна використовувати більш довершені критерії, наприклад, перевагу визначити оцінкою 1, гіршу якість визначити оцінкою –1, а рівноцінну якість визначити оцінкою 0. Механізм складання ранжованого ряду залишається тим самим.

Ранжований ряд (шкала порядку) для об'єктів, порівняльна оцінка яких наведена в табл. 1.1, матиме вигляд [45]:

$$Q_5 < Q_4 < Q_6 < Q_2 < Q_1 < Q_3 . \quad (1.7)$$

Психологами доведено, що попарне зіставлення лежить в основі будь-якого вибору (тобто ви вибираєте туристичні продукти, порівнюючи їх попарно), проте, шкалу порядку часто складають наперед (неранжований ряд) і фіксують у ній опорні (репери) точки, які називають балами [32].

Таблиця 1.1

**Ранжування управлінських рішень шляхом попарного порівняння  
(метод попарного зіставлення) [32]**

Номер управлінського рішення	1	2	3	4	5	6	Результат
1	x	1	0	1	1	1	4
2	0	x	0	1	1	1	3
3	1	1	x	1	1	1	5
4	0	0	0	x	1	0	1
5	0	0	0	0	x	0	0
6	0	0	0	1	1	x	2

Так з'явилася дванадцятибальна шкала інтенсивності землетрусів, мінералогічна шкала Мооса, п'ятибальна шкала оцінки знань, бали у фігурному катанні і т. д.

При формуванні експертної групи доцільно провести тестування, оцінку експертів один одним і перевірку узгодженості думок.

Тестування полягає у вирішенні експертами завдань, з відомими організаторам тестування, але невідомими експертам результатами, і перевірці за критерієм Фішера гіпотези про приналежність оцінок різних експертів до однієї і тієї ж генеральної сукупності оцінок [37].

Самооцінка полягає в тому, що кожен експерт в обмежений час відповідає на запитання спеціально складеної анкети. Таке випробування проводять на комп'ютері і потім отримують бальну оцінку. Експерти можуть оцінювати і один одного, але для цього необхідна довірча обстановка і досвід спільної роботи. Узгодженість думки експертів можна оцінювати за величиною коефіцієнта конкордації [40]:

$$W = \frac{12S}{n^2(m^3 - m)}, \quad (1.8)$$

де  $S$  – сума квадратів відхилень всіх оцінок рангів кожного об'єкта експертизи від середнього значення;

$n$  – число експертів;

$m$  – число об'єктів експертизи.

Коефіцієнт конкордації змінюється в діапазоні  $0 < W < 1$ , причому  $0$  – повна неузгодженість,  $1$  – повна однастайність.

### **Висновки до розділу 1**

Результати проведеного дослідження теоретичних аспектів прийняття та реалізації управлінських рішень на туристичному підприємстві дали змогу сформулювати такі висновки:

1. Під прийняттям управлінських рішень розуміється процес розробки та вибору управлінського рішення, яке є результатом вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на розв'язання певної проблеми управління. Основна мета управлінського рішення – забезпечити координуючий вплив на об'єкт управління для досягнення цілей туристичного підприємства. Управління передбачає наявність суб'єкта й об'єкта управління, між якими існує певний зв'язок.

2. Управлінське рішення можна розглядати з погляду економічного, організаційного, правового, технологічного та соціального змісту. Управлінське рішення має відповідати певним вимогам: наукова обґрунтованість, кількісна та якісна визначеність, правомірність, оптимальність, своєчасність прийняття, комплексність, гнучкість.

3. В основі будь-якого управлінського рішення лежить проблемна ситуація, яка потребує прийняття рішення щодо переведення об'єкта управління з проблемного стану в такий, котрий більше відповідатиме завданням управління.



Сукупність відомостей, які характеризують проблему, – це інформаційна модель проблемної ситуації.

4. Основними етапами розробки і прийняття управлінського рішення є виявлення й аналіз проблеми (діагностика), формування цілей, визначення альтернатив (генерація ідей), попередній вибір кращої альтернативи, ви-вчення та оцінка альтернатив, експериментальна перевірка альтернатив, вибір найкращого варіанта рішення.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТУРИСТИЧНОЮ АГЕНЦІЄЮ «TUI–ТУРАГЕНТСТВО»

#### 2.1. Загальна характеристика діяльності туристичної агенції «TUI–Турагентство»

«TUI Group» (нім. Touristik Union International) – німецька туристична компанія, штаб–квартира якої розташована в Ганновері, Нижня Саксонія, Німеччина. До 2002 року компанія займалася промисловістю і транспортуванням та називалася «Preussag AG». В середині 90–х років було прийнято рішення про зміну напрямку діяльності на туризм і судноплавство. Компанія продала більшість зі своїх промислових концернів і придбала декілька великих туристичних і транспортних компаній.

Після злиття в 2014 р. з дочірньою британською компанією «TUI Travel», компанія стала найбільшою в світі туристичною компанією, яка володіє туристичними агентствами, готелями, авіакомпаніями, круїзними судами і туроператорами. Основні дочірні авіакомпанії, що входять до групи «TUI AG», вважаються найбільшими за кількістю флоту в Європі. У Великобританії авіаперевезення здійснюються на базі туроператора «Thomson» [61].

Компанія «TUI AG» була також однією з найбільших компаній в світі, що займаються судноплавством, яка має свою частку в логістиці компанії «Narag–Lloyd AG», що зосереджена на сфері морських перевезень. У лютому 2012 року німецька компанія «TUI» продала частину своїх акцій для виходу з судноплавного бізнесу і оптимізації своєї туристичної сфери з розширенням в Росії, Китаї та Індії. Зараз компанія «TUI AG» володіє 22 % акцій «Narag–Lloyd».

Багатьох сильних туроператорів, що займають лідируючі позиції на своїх внутрішніх ринках, об'єднує холдинг «TUI Group». У Німеччині – це «TUI Deutschland», «1-2-FLY», «Airtours» і «Wolters Reisen», у Великобританії «First

Choice». Оператори «TUI» також є одними з провідних національних брендів в Австрії, Польщі, Швейцарії, Данії, Фінляндії, Норвегії, Швеції, Франції, Бельгії, Нідерландах, Росії та Україні.

Ділові операції згруповані у три регіони:

- Північний регіон: Великобританія та Ірландія, Швеція, Норвегія, Фінляндія, Данія, Канада та Росія;
- Центральний регіон: Німеччина, Австрія, Швейцарія та Польща;
- Західний регіон: Бельгія, Нідерланди та Франція.

Група «TUI» включає в себе 6 власних авіакомпаній, що експлуатують 150 середньо- і далекомагістральних літаків, в тому числі такі, що мають найбільший флот останніх «Boeing B787 Dreamliners». Авіакомпанії «TUI fly», «Thomson», «TUI fly Nordic», «Jetair Fly», «Corsair» і «Arke Fly» обслуговують понад 180 напрямків по всьому світу.

Компанії «TUI AG» належать понад 325 готелів на 239 000 місць в 30 країнах світу. Всі готельні бренди «TUI» славляться високими стандартами роботи, якістю обслуговування і турботою про навколишнє середовище. Група «TUI» включає в себе такі відомі готельні мережі, як «RIU Hotels», «Robinson Club», «TUI Blue», «Grecotel», «Grupotel», «Iberotel», «TUI Magic Life», «Soly Mar», «Puravida Resorts», «TUI Sensimar Hotels», «Viverde», «Aqi Hotels», «Dorffhotel», «Gran Resort Hotels», «Karisma Hotels», «Atlantica Hotels» та ін.

У 2017 р. дохід від операційної діяльності групи «TUI» склав 1102 млрд. євро, а прибуток – 18,5 млрд. євро.

Туристична агенція «TUI–Турагентство» є однією із франчайзингових агенцій групи «TUI». Працює на ринку туристичних послуг України понад 11 років. Адреса офісу: Україна, м. Київ, вул. Костянтинівська, 19. Веб-сайт туристичної агенції: <https://cts.in.ua>. Офіс туристичної агенції «TUI–Турагентство» розташований на Подолі, що є важливим чинником успіху.

Девіз туристичної агенції «TUI–Турагентство» – «Ви заслужили відпочинок, а ми – довіру всього світу».

Логотип туристичної агенції «TUI–Турагентство» зображено на рис. 2.1.





Рис. 2.1. Логотип туристичної агенції «TUI–Турагентство» [60]

Туристична агенція «TUI–Турагентство» є однією із провідних туристичних агенцій м. Києва з виїзного, в'їзного та внутрішнього туризму.

Виїзний туризм включає індивідуальні і групові тури за такими напрямками як: Австрія, Азербайджан, Албанія, Андорра, Вірменія, Бельгія, Болгарія, Великобританія, Угорщина, В'єтнам, Греція, Грузія, Данія, Домінікана, Єгипет, Естонія, Ізраїль, Індія, Індонезія, Йорданія, Ісландія, Іспанія, Італія, Катар, Кенія, Кіпр, Китай, Куба, Латвія, Литва, Маврикій, Малайзія, Мальдіви, Мальта, Марокко, Мексика, Нідерланди, Норвегія, ОАЕ, Оман, Панама, Польща, Португалія, Сейшельські острови, Сінгапур, Словаччина, США, Таїланд, Танзанія, Туніс, Туреччина, Філіппіни, Фінляндія, Франція, Хорватія, Чорногорія, Чехія, Швеція, Шрі-Ланка, Ямайка. А також бронювання готелів і приватних апартаментів, трансфери, оренда автотранспорту, організація екскурсій.

В'їзний туризм включає наступні послуги: індивідуальні та групові тури, візова підтримка, бронювання готелів, відпочинок на Чорному та Азовському морях, морські круїзи, гірськолижні курорти, екскурсійні тури містами України, лікування на вітчизняних курортах (Трускавець, Моршин, Східниця та ін.), відпочинок у Карпатах.

Внутрішній туризм – це насамперед відпочинок на курортах Карпат: Берегове, Буковель, Верховина, Драгобрат, Жденієво, Закарпаття, Міжгір'я, Мукачево, Пилипець, Поляна; лікування та відпочинок на курортах Трускавця, Моршина та Східниці; організація святково-відпочинкових турів і їх проведення у автентичній обстановці; екскурсійні програми по Івано-Франківську, Львову, замках Західної України, а також тури по всій Україні.

Керівництво агенцією здійснює директор і власник – Зяткевич О. Л., який

несе відповідальність за всі сфери діяльності фірми. Заступник генерального директора – фінансовий директор, несе відповідальність за всі грошові операції, розробляє фінансову стратегію на майбутню діяльність фірми, співпрацює з усіма органами державного контролю України.

В туристичній агенції «TUI–Турагентство» працюють висококваліфіковані працівники, які закінчили вищі навчальні заклади, постійно проходять стажування як в Україні, так і закордоном, беруть участь у щорічних конференціях, на яких обмінюються досвідом з працівниками інших турагентств України.

На підприємстві працює відділ туризму, який об'єднує такі посади: головний менеджер, менеджери першої категорії та менеджери другої категорії. Спеціалісти цього відділу працюють безпосередньо з клієнтами, здійснюють консультації та пропонують місця відпочинку, резервують місця, співпрацюють з закордонними та вітчизняними фірмами щодо броні місць та організації відповідного відпочинку для клієнтів.

Також на підприємстві створений відділ з продажі авіаквитків, який включає наступних працівників: агент з бронювання та продажу авіаквитків першої категорії та агент з бронювання та продажу квитків другої категорії. Ці працівники співпрацюють з авіаперевізниками, залізничними та автовокзалами.

Окрім цього функціонує відділ імміграції в Канаду та США. Цей відділ несе відповідальність за оформлення всіх необхідних документів, оформлення віз та проходження співбесід в консульстві. Відділ перекладів має штатного перекладача, який здійснює переклади документації та інших матеріалів.

Загальний відділ включає бухгалтера першої та другої категорії, менеджера з реклами, менеджера-касира і системного адміністратора. Менеджер з реклами розробляє маркетингову стратегію підприємства, організовує рекламу фірми у пресі і на телебаченні, розміщує зовнішню рекламу, здійснює контроль за випуском рекламних матеріалів, візиток для працівників, співпрацює з закордонними колегами щодо забезпечення рекламними буклетами їхніх відпочинкових комплексів. Системний адміністратор управляє всією офісною



діяльністю підприємства, організовує розваги для VIP-клієнтів.

В туристичній агенції «TUI–Турагентство» не створено окремого відділу маркетингу. Маркетингові функції на підприємстві виконує менеджер з реклами, який працює у загальному відділі. Менеджер з реклами наділений широкими повноваженнями, щодо здійснення маркетингової діяльності. В його обов'язки входить розробка та реалізація маркетингової стратегії, розробка рекламної компанії та її деталізація по періодах: окремо для літнього періоду та окремо для зимового періоду.

Менеджер з реклами тісно співпрацює з іншими підрозділами, оскільки їхньою основною спільною метою є задоволення потреб клієнта. В рамках співпраці менеджера з реклами із головним менеджером відбувається узгодження заходів щодо реклами курортів і комплексів відпочинку, які є популярними серед туристів, а також нових, для яких потрібна розробка інтенсивних маркетингових засобів рекламування. Менеджер з реклами також співпрацює з фінансовим директором у галузі фінансування рекламної компанії, обґрунтовує доцільність її проведення та переконує в її ефективності.

Оскільки туристична агенція «TUI–Турагентство» займає стійкі позиції на ринку туристичних послуг, активно розвивається та розширює власні можливості, необхідним є запровадження на підприємстві служби маркетингу. На відміну від окремого спеціаліста-маркетолога, служба маркетингу більш кваліфіковано працює в галузі рекламування, розробки маркетингової стратегії та впровадження її у діяльність. Цілий відділ здатний провести маркетингове дослідження на ринку туристичних послуг, може зібрати всю необхідну інформацію про потенційних клієнтів та запропонувати методи їх залучення, також можливою є більш ретельна оцінка діяльності конкурентів, ефективнішою може бути робота з клієнтами, встановлення цін на послуги, організація сервісного обслуговування тощо.

Менеджер з реклами не може провести такий ряд робіт самостійно, оскільки на це потрібно багато часу та вмінь, а ця виконання даних завдань потребує чіткості та швидкості, оскільки отримані дані надто швидко «старіють».

Основним видом діяльності туристичної агенції «TUI–Турагентство» є



надання туристичних послуг. Підприємство пропонує власним клієнтам цілу низку відпочинкових комплексів, найпопулярнішими із яких є:

1. Відпочинок в Карпатах. Серед зимових пропозицій найбільш популярними є зустріч Нового року, святкування Різдвяних свят та Старого Нового року, День святого Валентина, гірськолижний відпочинок, катання на саних, катання на сноубордах та сноумобілях. Весною клієнтам пропонують гірськолижний відпочинок, святкування восьмого березня, травневі свята, альпінізм, корпоративний відпочинок, катання на квадроциклах, азартний пейнтбол, семінари. Літом агенція організовує екскурсійні програми, кінні екскурсії, купання у гірських річках, піші походи у гори, катання на гірськолижних велосипедах, збір ягід та грибів, рафтинг.

Найбільш поширеними видами осіннього відпочинку, які пропонує агенція, є лікувально-оздоровчі програми, подорожі на позашляховиках, канатна переправу, збір грибів, полювання, весільні тури, фестивалі, конференції.

Що ж до географії туристичних послуг, то вищеописані види відпочинку організовуються туристичною агенцією у різних регіонах Карпат. В самому серці гір, на висоті понад 920 м над рівнем моря розташовувався туристичний комплекс Буковель – місце, де більш ніж будь-де, зберіглася неповторна первісна краса Карпат, природна гармонія і багатство землі. Його назва походить від однойменної гори висотою 1129 м, що знаходиться неподалік від села Поляниця Івано-Франківської області. Буковель – найпопулярніший гірськолижний комплекс Українських Карпат, який широко відомий як на національному, так і на міжнародному рівні і на даний момент динамічно розвивається. На даному гірськолижному курорті розташовано багато різних за складністю гірськолижних спусків, тут пропонується клієнтам широкий спектр відпочинково-розважальних програм, які є популярними як зимою, так і в літній період. Буковель також відзначається сучасною, добре розвиненою інфраструктурою, яка об'єднує пансіонати та котеджі, готельні номери, ресторани, кафе та розважальні заклади, сучасний паркінг та басейн тощо. Значна кількість пансіонатів та приватних садиб розташована і в регіоні гірськолижного курорту «Буковель», серед яких

«Смерекова хата», «Красна поляна», «Фієста», «Захід», «Гуцульська світлиця», «Сосна», «Мале хатище» та багато інших.

Одним із найкрасивіших та найпринадніших місць для туристів, а також одним із найбільших центрів зимового гірськолижного спорту та відпочинку в Україні є селище Славське, яке розташоване в долині річки Опір, поміж хребтів Бескиди та Горгани на висоті 600 м над рівнем. В Славському є велика кількість схилів (вершини Тростян, Погар, Мензул та Політехнік), пристосованих для катання на гірських лижах. На схилах гір розташована широка інфраструктура, призначена для забезпечення найкращого відпочинку, а саме послуги кваліфікованих інструкторів з гірськолижного спорту, послуги готельно-ресторанних комплексів, безпеку на гірськолижному курорті забезпечує рятувальна служба, працівники якої завжди готові надати необхідну допомогу.

Найбільшими розміщеними у славській зоні відпочинковими комплексами з добре розвинутою інфраструктурою, які здивують клієнтів своїм гармонійним поєднанням сучасного інтер'єру та давніх карпатських традицій, є готелі які дають можливість не тільки відпочити, але і плідно попрацювати. До них належать: «Перлина Карпат», «Смерекова хата», «Славський», «Карпатський затишок», «Царинка», «Сім вітрів», «Захар Беркут» та інші.

## 2. Відпочинок та лікування в Трускавці, Моршині та Східниці.

Трускавець – один із найбільших бальнеологічних курортів України, що славиться різноманітними мінеральними водами. Найвідомішою є «Нафтуса», яка у комплексі з іншими природними лікувальними факторами, такими як мінеральні ванни, озокерито- і фізіотерапія, лікує хронічні запальні захворювання нирок, печінки і жовчних шляхів, хвороби обміну речовин, у тому числі цукровий діабет і багато інших. Останнім часом спостерігається тенденція до збільшення кількості відпочиваючих з дітьми, організованих груп дітей і підлітків. Щораз більше людей вибирають Трускавець для сімейного відпочинку і лікування. На території міста Трускавець та поблизу нього розташовані десятки відпочинково-лікувальних баз: «Оскар», «Європа», «Маріот медікал центр», «Женева», «Ріксос Прикарпаття», «Лідія», «Вікторія», «Анастасія», «Набі Сані», «Карпати»,

«Бескид».

Моршин – невелике впорядковане містечко з добре налагодженими автомобільним і залізничним сполученням, яке знаходиться на трасі Львів – Івано-Франківськ на відстані 85 км від м. Львів і 95 км від м. Івано-Франківськ.

Територія, де розміщуються санаторно-курортні і культурно-побутові заклади, відокремлена від житлової зони міста. Всі санаторії розміщені в лісопарковій зоні, тому на території завжди тихо, спокійно, а свіже повітря додає наснаги і відчуття бадьорості. Велика кількість кафе, ресторанів, літніх павільйонів дадуть змогу в гарно провести вільний час і відпочити. Оздоровлення на цьому курорті позитивно впливає на захворювання опорно-рухової, сечостатевої систем, органів дихання, обміну речовин. У Моршині діє бальнеологічна лікарня, що пропонує наступні послуги: консультації лікарів; обстеження; різні види лікувальних ванн, душів; теплолікування, фізіотерапевтичні процедури; лікувальна фізкультура. У Моршині розташовані такі санаторії: «Моршинський», «Перлина Прикарпаття», відпочинковий комплекс «Нік».

Східниця – селище, що знаходиться у Карпатах, на висоті 640 м над рівнем моря, оточене високими горами, вкритими смерековими, сосновими та буковими лісами. У Східниці лікують захворювання сечовивідної системи, сечостатевої системи, шлунково-кишкового тракту, захворювання обміну речовин, післяопераційні стани. Мінеральні води Східниці – «Нафтуся», джерела содового типу (типу Боржомі), залізисті, хлоридно-натрієві джерела з підвищеним вмістом бромю використовуються також як внутрішньо, так і зовнішньо при функціональних розладах нервової системи та захворюваннях шкіри. Будинки відпочинку Східниці: «Соломія», «Зелений бір», «Сідус».

3. Відпочинок закордоном на провідних курортах Чорногорії та Польщі. Туристична агенція «TUI–Турагентство» пропонує своїм клієнтам відпочинок у Чорногорії, забезпечуючи проживання, страхування та візову підтримку. Зокрема, агенція пропонує святкування в Чорногорії Нового року та Різдва, організовує корпоративні виїзди. Чорногорія славиться Національним парком Дурмітор, який



внесений до Світової Спадщини ЮНЕСКО. Національний парк розташований в горах Чорногорії, де знаходиться найвища вершина країни – гора Хоботовий Кук.

Красу дурміторського масиву доповнюють льодяні озера, які називають «гірські очі» і, звичайно, каньйон річки Тара – найглибший каньйон Європи. Найбільшою популярністю взимку користується гірськолижний курорт Жабляк, який налічує 23 вершини. Також клієнтам пропонується відпочинково-екскурсійний тур «Балканський експрес» у Чорногорію, Сербію, Албанію, Угорщину.

Відпочинок у Польщі цікавий тим, що тут надається сервіс європейського рівня за доступною ціною. Польща – це країна, де безліч цікавих місць для відпочинку як влітку, так і взимку, а її тисячолітня історія багата подіями, особистостями і дивною, майже містичною взаємодією західноєвропейської та східної культур. На клієнтів чекають неповторний колорит польських міст, зустрічі із знайомими з дитинства іменами – Адам Міцкевич, Фредерік Шопен, Гернік Сенкевич, Станіслав Лем, пам'ятники історії, середньовічні замки, міста, в яких жили знамениті люди, комфортабельні готелі, затишні пансіонати, кемпінги, гірськолижні курорти, високоякісний рівень сервісу.

Туристична агенція «TUI–Турагентство» пропонує також такі екскурсійні тури:

- Грузія – світ лицарських традицій (винно-пізнавальний тур; Тбілісі-Кутаїсі-Батумі-Мцхета-Телаві);
- Чехія – казка Вашого дитинства (екскурсійно-пізнавальний тур Прага-Карлові Вари-Крумлов);
- Кам'янець-Подільський – квітка на камені;
- Львів-Мукачево-Ужгород.

Також туристична агенція «TUI–Турагентство» має для своїх клієнтів ще багато різних цікавих пропозицій щодо відпочинкових та екскурсійних турів країнами Європи, Азії, Африки, а також в інші екзотичні країни.

Якість туристичних послуг, що надаються туристичною агенцією «TUI–Турагентство» завжди відповідає умовам договору, а порядок і способи захисту

порушених прав туристів визначаються законодавством про захист прав споживачів.

Не менш важливим напрямком маркетингової діяльності агенції є її цінова політика, яка значною мірою визначає рівень попиту на туристичні продукти та послуги, впливає на ринковий імідж та популярність агенції серед клієнтів.

Ціни на окремі тури, що пропонуються туристичною агенцією «TUI–Турагентство» наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Ціни на окремі тури, що пропонуються туристичною агенцією  
«TUI–Турагентство» (станом на 01.09.2018 р.) [60]**

Назва туру	Маршрут	Кількість днів у турі	Ціна туру, грн.
<b>Екскурсійні тури</b>			
Цікавий тандем! Бухарест і Варна	Брашов (Румунія) – Бухарест (Румунія) – Русе (Болгарія) – Варна (Болгарія)	4	5854
Вишукані вихідні в Хорватії !!!	Істрія (Хорватія)	5	4723
Щасливий вікенд в Хорватії! Рів'єра Опатії + Плітвіцькі водоспади!	Будапешт (Угорщина) – Пула (Хорватія)	5	6951
Моя гірська симфонія	Бухарест (Румунія) – Санданські (Болгарія) – Салоніки (Греція) – Скоп'є (Македонія) – Софія (Болгарія) – Велико-Тирново (Болгарія) – Русе (Болгарія)	6	7118
Грецький Мегатур	Салоніки (Греція) – Піерія (Паралія Катеріні) (Греція) – Каламбака (Греція) – Лутракі (Греція)	9	7284
Лавандовий Прованс	Мілан (Італія) – Ніцца (Франція) – Сен-Тропе (Франція) – Екс-ан-Прованс (Франція) – Ліон (Франція) – Париж (Франція)	12	29768
Дольче Віта островів Італії	Мілан (Італія) – Генуя (Італія) – Ліворно (Італія) – о. Сардинія (Італія) – Чивітавекк'я (Італія) – Віареджіо (Італія)	12	36553
<b>Гірськолижні тури</b>			
Тур на Драгобрат на вихідні (потяг)	Івано-Франківськ (Україна) — Драгобрат (Україна - Карпати) — Ясіня (Україна - Карпати)	5	2880
Новий рік в Карпатах, Буковель та Драгобрат + Львів (автобус)	Ясіня (Україна - Карпати) — Буковель (Поляниця) (Україна - Карпати) — Драгобрат (Україна - Карпати) — Львів (Україна)	7	4350

Продовження таблиці 2.1

Назва туру	Маршрут	Кількість днів у турі	Ціна туру, грн.
Радуга Карпат!	Львів (Україна) — Івано-Франківськ (Україна) — Яремче (Україна - Карпати) — Драгобрат (Україна - Карпати) — Ворохта (Україна - Карпати) — Верховина (Україна - Карпати) — Коломия (Україна)	5	4839
Гірськолижний тур в Три Долини з Яною Ключковою. Проживання в Мерібелі (авіа)	Мілан (Італія) — Мерібель (Франція) — Куршевель (Франція) — Валь Торанс (Франція)	8	27672
Гірськолижний тур в Доломітові Альпи (На лижах серед троянд)	Мілан (Італія) — Валь-ді-Фасса (Італія)	8	28936

Ціни на туристичні подорожі формуються залежно від країни поїздки, терміну туру, ціни на транспорт, яким пересувається клієнт, періоду поїздки тощо. Нижньою межею ціни є сума всіх витрат, які несе агенція, відправляючи клієнта на відпочинок (бронювання готелів, транспортні перевезення, страхування, оформлення документації та віз, інші витрати).

При формуванні цінової політики туристична агенція «TUI–Турагентство» дотримується наступних правил. Ціни погоджуються з клієнтом під час укладання договору.

Зміна ціни туристичного продукту, погодженої сторонами, можлива лише у випадках, передбачених договором, і тільки при істотній зміні обставин, передбачених вище, але не пізніше ніж за 10 днів до початку туристичної подорожі у випадку, якщо її тривалість становить більше ніж 10 днів, за 5 днів до початку туристичної поїздки у випадку, якщо її тривалість становить від 2 до 10 днів, за 48 годин до початку туристичної поїздки у випадку, якщо її тривалість становить один день. При цьому збільшення ціни туристичного продукту не може перевищувати 5 % його первісної ціни. У випадку перевищення ціни більше, ніж на 5 % від первісної ціни, турист має право відмовитися від виконання договору, а агенція зобов'язана повернути йому всі раніше сплачені кошти.

Туристична агенція «TUI–Турагентство» використовує різні методи



ціноутворення, враховуючи при цьому ціни конкурентів на аналогічний туристичний продукт, всі витрати, а також рівень попиту на туристичний продукт.

Проведемо аналіз показників туристичної діяльності туристичної агенції «TUI–Турагентство» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Показники туристичної діяльності туристичної агенції  
«TUI–Турагентство» у 2015-2017 рр. [розраховано автором]**

Показники	Роки:			Темп приросту	
	2015	2016	2017	2016 р. у % до 2015 р.	2017 р. у % до 2016 р.
Кількість обслугованих туристів, осіб, в тому числі:	480	500	507	4,16	1,4
іноземних туристів	2	4	7	100	75
туристів, які виїжджали за кордон	309	385	354	24,5	-8,05
туристів, охоплених внутрішнім туризмом	400	400	438	0	9,5
Кількість туро-днів, наданих туристам, в тому числі:	4149	4350	4624	5	6,2
іноземним туристам	70	120	170	71,4	41,6
туристам, які виїжджали за кордон	2070	3273	4077	58,1	24,5
туристам, охопленим внутрішнім туризмом	106	431	547	307	27
Обсяг наданих туристичних послуг, тис. грн, із них:	950	1500	2913	58	94,2
іноземним туристам	5	35	60	600	71,4
туристам, що виїжджали за кордон	84	108	203	28,5	88
Витрати, пов'язані з наданням туристичних послуг, тис. грн, із них:	75	90	180	20	100
іноземним туристам	3	4	5	33,3	25
туристам, що виїжджали за кордон	72	86	175	19,4	103,4

За даними показників діяльності туристичної агенції «TUI–Турагентство» спостерігаємо тенденцію до їх зростання, що позитивно впливає на господарську діяльність підприємства.

У таблиці 2.3 представлено структуру по деяким досліджуваним показникам туристичної діяльності.

Як видно з даних таблиці 2.3, основну частину клієнтів туристичної агенції

«TUI–Турагентство» складають вітчизняні туристи. Показник іноземних туристів з 2015 по 2017 роки зменшується. Це скорочення обумовлено нестабільною політичною ситуацією в країні.

Таблиця 2.3

**Показники структури обслугованих туристів та обсягів наданих послуг туристичної агенції «TUI–Турагентство» за 2015-2017 рр.  
[розраховано автором]**

Показники	Роки:		
	2015	2016	2017
Кількість обслугованих туристів, осіб, в т. ч.:	480	500	507
іноземних туристів	19	13	7
туристів, які виїжджали за кордон	400	422	431
туристів, охоплених внутрішнім туризмом	61	65	69
Обсяг наданих туристичних послуг, тис. грн., з них:	95	150	291,3
іноземним туристам	5	35	60
туристам, що виїжджали за кордон	84	108	220,3
туристів, охоплених внутрішнім туризмом	6	7	11

Показники, що характеризують стан і розвиток міжнародного туризму. До них відносяться: туристи, що виїжджали за кордон (визначається за кількістю перетинів державного кордону); середня кількість туро-днів по іноземним туристам.

Показник середньої кількості туро-днів по внутрішнім туристам – для характеристики і стану внутрішнього туризму (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Загальні показники діяльності туристичної агенції «TUI–Турагентство»  
за 2015 - 2017 рр. [розраховано автором]**

Показники	Роки:			Темп приросту	
	2015	2016	2017	2016 р. у % до 2015 р.	2017 р. у % до 2016 р.
Середня кількість туро-днів на 1 туриста, у т. ч.:	5,60	6,79	7,53	21,25	10,9
іноземного туриста	1,90	2,80	3,00	47,37	7,14
туриста, що виїжджав за кордон	8,70	9,50	10	9,2	5,26
внутрішнього туриста	1,21	7,99	9,50	560,3	18,9
Прибуток на 1 туриста, грн:	0,11	0,17	0,2	54,5	17,6
іноземного туриста	0,01	0,10	0,11	900	10

Продовження таблиці 2.4

Показники	Роки:			Темп приросту	
	2015	2016	2017	2016 р. у % до 2015 р.	2017 р. у % до 2016 р.
туриста, що виїжджав за кордон	0,05	0,12	0,22	140	83,3
внутрішнього туриста	0,35	0,54	0,77	54,3	42,6

Як видно з даних таблиці 2.4, ми спостерігаємо збільшення прибутку за останній рік. Такі зміни відбуваються, в першу чергу, за рахунок «прибутковості» іноземних туристів і по іншим категоріям, спостерігається принципове зростання: по виїзному туризму, а по внутрішньому – більше, ніж в 2 рази. Показник середнього прибутку на 1 особу, що подорожує з метою внутрішнього туризму, найбільшим був у 2017 році.

У таблиці 2.5 представлено оцінку сильних та слабких сторін підприємства.

Таблиця 2.5

**Оцінка сильних та слабких сторін туристичної агенції  
«TUI–Турагентство» [складено автором]**

<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
Позитивний імідж підприємства	Несформована чітко визначена стратегія розвитку
Оптимальний розмір підприємства	Негнучкість виробничої системи
Фаза «життєвого циклу підприємства» - зростання	Не достатній рівень кваліфікації персоналу
Компетентність керівників	Не застосовуються методи кар'єрного просування кадрів
Ефективні методи добору та підвищення кваліфікації	Не достатнє виконання системи стратегічного управління
Молодий і перспективний колектив	Нечіткість в розподілі прав та обов'язків підлеглих
Безперервний процес створення нових послуг	Незначний розмір власного капіталу
Безперервний процес вивчення попиту споживачів	
Високий рівень продажу продукції	
Відсутність заборгованостей	

Найбільшою мірою сприятливий вплив на туристичну агенцію «TUI–Турагентство» здійснюють споживачі, з боку яких на сьогоднішній день немає яких-небудь істотних загроз. Те ж можна сказати і про імідж підприємства, компетентність керівників та процес створення нових послуг. Таким чином, саме даними можливостями підприємство повинне скористатися для подолання своїх



слабких сторін.

Найбільшу загрозу для туристичної агенції «TUI–Турагентство» представляють фактори, пов'язані з кадровим потенціалом. Саме на подолання погрози з боку кадрового потенціалу підприємству варто направити свої сильні сторони. Кадровий потенціал дає підприємству помірні можливості, які воно в силах реалізувати, якщо правильно спрямувати на це свої сильні сторони.

## **2.2. Оцінка ефективності прийняття та реалізації управлінських рішень туристичною агенцією «TUI–Турагентство»**

Ресурсний потенціал туристичного підприємства – це матеріально-технічні та організаційно-економічні можливості організації сфери послуг, тобто її розміри та територіальне розташування, чисельність персоналу і спеціалізація, профіль виробництва, обсяги випущеної продукції та послуг, форми власності, стан основних фондів, фінансове становище, можливості і якість менеджменту.

Потенціал в сфері послуг закладений в його ресурсах, як виробничих, так і економічних. Жоден з цих ресурсів сам по собі не почне діяти, поки не будуть повністю реалізовані надані можливості і власний потенціал сфери послуг з урахуванням його властивостей, властивих їй як системі. При цьому основними системними властивостями є: цілеспрямованість, цілісність, аналітичність, різноманітність якісно різних елементів системи, зв'язність, синергічність, мультиплікативність, взаємозв'язок, стійкість роботи системи, самоорганізація, складність, прогнозованість і так далі.

Факторний аналіз туристичної агенції «TUI–Турагентство»:

– підприємство вдосконалює господарську діяльність. Оскільки підприємство веде турагентську діяльність, готовий туристичний продукт воно купує у туроператоров і не може впливати на ціну, тільки робити націнку 10-15 % і отримувати туроператорську винагороду до 20 % від вартості проданого турпродукту;

– туристичне агентство співпрацює з декількома туроператорами, тому воно може надавати туристичні послуги клієнтам, знаходити по більш лояльним цінами, що дає перевагу перед іншими туристичними підприємствами;

– відділу маркетингу в туристичному агентстві немає, але розробкою маркетингових стратегій займаються менеджери, керівник, а також допомагають партнери. Підприємство має широкий асортимент туристичних послуг, використовує різні канали збуту, наприклад бере участь у виставках, на ярмарках, друкована реклама, сувенірна продукція тощо.

Туристична агенція «TUI–Турагентство» існує 11 років і зуміла за цей час зайняти міцні позиції на регіональному туристичному ринку. За цей час компанія встигла зарекомендувати себе як надійний діловий партнер, який має великий досвід роботи, строго виконує всі свої зобов'язання, роботи і послуги в короткі терміни на найвищому рівні. Підприємство швидко реагує на ринкові зміни, так як має широку інформаційну систему, тобто співпрацює з іншими співробітниками туристичних підприємств та авіакомпаній, бере участь на туристичних конференціях, виставках, організовує рекламні тури.

Персонал складається з 9 працівників: це 5 менеджерів з продажу, 1 помічник менеджера та 2 бухгалтери та директор. Всі працівники мають вищу освіту, окрім помічника менеджера, який на даний момент її здобуває. Високий освітній рівень працівників забезпечує високий професіоналізм і компетентність управлінців у будь-яких питаннях, що стосуються діяльності туристичного агентства.

Керівник мотивує своїх працівників тим, що їм надаються:

1. Гідна заробітна плата та премії;
2. Гарні умови праці (чисте приміщення, комфортабельне робоче місце, достатнє оснащення оргтехнікою і т. д.);
3. Достатній час для відпочинку і відновлення сил;
4. Надійне, постійне місце роботи;
5. Всі соціальні гарантії.

Директор підприємства організовує колективні заходи, що дозволяють

об'єднати і згуртувати робочий колектив. Це зазвичай бувають загальні святкування знаменних для агенції подій, виїзди на природу і корпоративи, будь-які колективні заходи забезпечують прекрасну можливість для встановлення та підтримання дружніх взаємин.

Працівникам туристичної агенції «TUI–Турагентство» дається можливість висловлювати в своїй діяльності прагнення до найбільш повного використання своїх знань, здібностей і навичок, отримання освіти, підвищення кваліфікації.

У таблиці 2.6 проведемо STEP-аналіз діяльності туристичної агенції «TUI–Турагентство».

Таблиця 2.6

**STEP-аналіз туристичної агенції «TUI–Турагентство» за  
2015-2017 рр. [складено автором]**

№ з/п	Фактори зовнішнього середовища	Коротка характеристика варіантів розвитку
1.	Соціальні:	
1.1	зростання доходів населення;	2
1.2	зміни законодавства, що зачіпають ринок туризму;	-5
1.3	зміна потреб споживачів.	-2
2.	Технологічні:	
2.1	поява технічних досягнень;	3
2.2	ресурсний потенціал сфери діяльності;	4
2.3	підвищення якості турів;	4
2.4	збільшення туроператорів.	-1
3.	Економічні:	
3.1	поліпшення економічної ситуації в країні;	2
3.2	поява нових конкурентів;	-5
3.3	зростання активності конкурентів;	-5
3.4	зниження купівельної спроможності.	2
4.	Політичні:	
4.1	посилення державної політики в галузі туризму;	-3
4.2	посилення держконтролю за діяльністю туристичних фірм, страхова діяльність.	+5

Від -1 до -5: рівень песимістичного розвитку ринку.

Від 1 до 5: рівень оптимістичного розвитку ринку.

Сума рівня оптимістичного розвитку дорівнює 22, песимістичного – 21.

Таким чином, ринок має сприятливі тенденції розвитку, однак на нього впливають різні чинники, в основному політичні і економічні. В цілому можна відзначити, що збільшення попиту на турпродукти, державне регулювання, а так



само зростання доходів населення сприятливо позначиться на зовнішньому середовищі туристичної агенції «TUI–Турагентство».

Оцінка ресурсного потенціалу туристичного підприємства сприяє розумінню стратегічної ситуації в галузі і дозволяє зробити висновок про ступінь привабливості підприємства для споживачів та ведення ефективного бізнесу.

Оцінка ресурсного потенціалу також проводиться з метою визначення основних економічних характеристик, визначення конкурентних сил діючих в галузі, визначення зміни в галузі і який вплив ці зміни здійснять на підприємство та визначення привабливості галузі з точки зору отримання прибутку.

У таблиці 2.7 представлено фінансові показники надходжень та витрат підприємства.

Таблиця 2.7

**Фінансові показники надходжень та витрат туристичної агенції «TUI–Турагентство» за 2015-2017 рр. [розраховано автором]**

Показники	Одиниця виміру	Роки:			Відхилення (+/-)		Темп приросту, %	
		2015	2016	2017	2016 р. від 2015 р.	2017 р. від 2016 р.	2016 р. у % до 2015 р.	2017 р. у % до 2016 р.
<b>1. Надходження:</b>								
Дохід від реалізації турів	тис. грн	65,5	116,9	115,8	51,4	- 1,1	78,4	-0,94
Бонусна винагорода туроператора	%	10,5	22,5	33	12	10,5	114,3	46,7
Дохід від інших видів діяльності	тис. грн	5,5	6,4	7,1	0,9	0,7	16,36	10,9
<b>Всього</b>	<b>тис. грн</b>	<b>81,5</b>	<b>145,8</b>	<b>155,9</b>	<b>64,3</b>	<b>10,1</b>	<b>209,5</b>	<b>56,66</b>
<b>2. Витрати:</b>								
Орендна плата	тис. грн	50,4	53,2	60	2,8	6,8	5,6	12,8
Оплата праці	тис. грн	17,4	70,5	86,1	53,1	15,6	305	22,1
Реклама	тис. грн	30,1	34,6	35,2	4,5	0,6	14,9	1,73
Накладні, канцелярські та інші змінні витрати	тис. грн	16,8	19,56	20,4	2,76	0,84	16,4	4,3
<b>Всього</b>	<b>тис. грн</b>	<b>114,7</b>	<b>117,86</b>	<b>201,7</b>	<b>63,16</b>	<b>23,84</b>	<b>341,9</b>	<b>40,93</b>
<b>Чистий прибуток</b>	<b>тис. грн</b>	<b>103,5</b>	<b>155,13</b>	<b>186,66</b>	<b>51,63</b>	<b>31,53</b>	<b>49,8</b>	<b>20,3</b>

Як видно з даних таблиці 2.7, у 2017 році ми спостерігаємо незначне – на

1,1 тис. грн. зменшення доходів від реалізації турів агентства. Бонусна винагорода туроператора за останній досліджуваний рік зростає на 46,7 % ніж у попередньому році. Дохід від інших видів діяльності повільно, але стабільно зростає.

Витрати на оренду приміщення, де знаходиться туристичне агентство, оплату праці співробітникам, рекламу в соціальних мережах, на біл-бордах міста Києва та інші змінні витрати поступово зростають з року в рік – це обумовлено підняттям цін загалом по країні та нестабільним курсом валют. За останній досліджуваний рік ця сума становить 201,7 тис. грн, що на 40,93 % більше ніж у попередньому році. Проте чисельність працівників та їх заробітна плата повільно, але поступово зростає, що свідчить про стабільність туристичної агенції «TUI–Турагентство» на ринку туристичних послуг міста Києва.

Можна зробити висновок про відповідність наявної організаційної структури управління підприємством наявним умовам господарювання туристичної індустрії.

Окрім туристичної інфраструктури, найбільш важливими елементами ресурсного потенціалу і головним фактором розвитку туризму є персонал, капітал, основні засоби, оборотні активи, нематеріальні та інвестиційні ресурси [21].

Персонал підприємства формується та змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. До внутрішніх належать: технологія й організація виробництва туристичного продукту, характер послуг тощо. До зовнішніх - демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці.

Персонал підприємства – це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та мають досвід практичної роботи.

Для ефективного управління туристичним підприємством важливо мати в структурі 30 % керівного складу та 70 % робочого персоналу. Це дає змогу не тільки виявити вплив фактора персоналу на кінцеві результати діяльності підприємства, а й встановити найсуттєвіші структурні зміни, їхні рушійні сили,

тенденції і на цій підставі формувати реальну стратегію щодо розвитку трудових ресурсів [25].

Основні показники туристичної діяльності туристичної агенції «TUI–Турагентство»:

1. Масштаб конкуренції – регіональний.
2. Стадія зростання ринку і розвитку галузі: 1,5 % в рік (за даними підприємства).
3. Число конкурентів в галузі: 590 туристичних агентств м. Києва (за даними Державної служби статистики України).
4. Психологічний портрет покупця туристичних послуг: з низьким рівнем доходу, з середнім рівнем доходу; з високим рівнем доходу; сім'ї з дітьми; бізнес – туристи; молодь 18 - 30 років.
5. Ступінь інтеграції – висока.
6. Темпи змін високі, тому що змінюються курси валют, розвиваються нові технології продажів, змінюються законодавчі акти тощо.

Надання послуг, формування або виробництво туристичного продукту здійснюється в процесі взаємодії праці людини та певних засобів виробництва, які за своїм матеріально-речовим складом становлять виробничі фонди підприємства.

Їх поділяють на:

- основні засоби – це засоби праці, які мають вартість і функціонують тривалий час у своїй незмінній споживчій формі, а їхня вартість переноситься конкретною працею на вартість послуг частинами, в міру спрацювання;
- оборотні активи – частина виробничих фондів у вигляді сукупності предметів праці, елементи яких повністю споживаються в кожному циклі, змінюють або повністю втрачають натуральну форму і переносять всю свою вартість на пропоновані послуги.

Туристична агенція «TUI–Турагентство» володіє основними засобами невеликої вартості. Має невелику матеріально-технічну базу у формі оренди офісного приміщення з відповідними меблями, підприємство оснащено необхідними технічними засобами для обслуговування туристів (телефон, факс,



комп'ютер, підключений до Інтернету, ксерокс та інша офісна техніка).

Для туристичної агенції «TUI–Турагентство» оборотні активи мають значення, але підприємство має проблеми з утриманням фінансової стійкості. Це пов'язано з необхідністю виплати значних сум авансів відповідно до чартерних умов, що укладаються з авіаперевізниками та готельними закладами. Ці аванси здійснюються зі значним випередженням часу, тоді як клієнти зазвичай здійснюють розрахунки безпосередньо перед туристичною подорожжю.

При виробництві туристичного продукту, наданні послуг грошові кошти туристичного підприємства (оборотні кошти) здійснюють певний кругообіг. На першій стадії кругообігу вони витрачаються на придбання окремих послуг, з яких формується туристичний продукт, або на придбання сировини та інших матеріальних ресурсів, необхідних для надання послуг, тобто переходять з грошової форми в матеріально-товарну. На другій стадії формується туристичний продукт або послуга, в процес виробництва яких включаються працівники туристичного підприємства, що одержують за виконану роботу заробітну плату. На останній стадії кругообігу туристичний продукт або туристичні послуги продаються і підприємство отримує виручку (грошові кошти), яка не лише повністю відшкодовує раніше авансовані витрати, а й дає певний прибуток.

Оборотні активи – це сукупність грошових коштів підприємства, необхідних для формування й забезпечення кругообігу оборотних засобів та засобів обігу. До оборотних засобів відносять запаси підприємства, незавершене виробництво, витрати майбутніх періодів [25].

Способи підвищення ефективності використання оборотних активів туристичної агенції «TUI–Турагентство»:

- прискорення реалізації продукції та послуг (надання гарячих турів, система знижок для постійних клієнтів, а також програма лояльності);
- поліпшення матеріально-технічного забезпечення (підприємство оснащено повністю всім необхідним, що дозволяє працювати оперативніше і більш ефективно);
- скорочення тривалості формування туристичного продукту чи послуг

(оптимізація роботи менеджерів підприємства, а також підвищення їх кваліфікації для досягнення формування послуг в мінімальний термін).

Отже, ресурсний потенціал туристичної агенції «TUI–Турагентство» знаходиться на достатньому рівні, але розвиватися завжди є куди. Територіальне розташування туристичного агентства в центрі міста; профіль підприємства – надання туристичних послуг; матеріально-технічне забезпечення дозволяє працювати оперативніше і більш ефективно; чисельність персоналу складає 9 працівників, але цього достатньо для оптимальної роботи та виконання всіх завдань підприємства.

### **2.3. Аналіз впливу чинників на ефективність прийняття та реалізації управлінських рішень туристичною агенцією «TUI–Турагентство»**

Кадровий потенціал туристичного підприємства виступає як сукупність працівників різних професійно-кваліфікаційних груп, зайнятих на підприємстві. Вони є активною частиною ресурсного потенціалу суб'єкта підприємницької діяльності.

Від трудових ресурсів підприємства варто відрізнити його кадровий потенціал, який виступає як сила (можливість), закладена в ресурсах. Кадри підприємства – це сукупність постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку і/або мають досвід практичної роботи.

Залежно від виконуваних функцій і професіоналізму працівники туристичних організацій поділяються на п'ять категорій: керівники, фахівці, службовці, робітники, молодший обслуговуючий персонал.

Сферою діяльності туристичної агенції «TUI–Турагентство» є продаж турів, екскурсійних програм, надання основних і супутніх послуг, які складають технологію туристичного обслуговування, тобто це реалізація конкретного туристичного продукту для задоволення потреби в туристичній послугі.

Аналіз кадрового потенціалу туристичної агенції «TUI–Турагентство»:

– до функцій директора входять управління та координація роботи офісу впровадження інновацій та підбір персоналу, налагодження та підтримка ділових контактів з партнерами;

– менеджери займаються продажем турів, бронюванням місць у готелях, мотелях та в інших місцях розміщення, організацією екскурсій і розваг, трансферту, харчування. Також підтримують і налагоджують зв'язок з партнерами з інших країн і міст, які набирають групи туристів та займаються оформленням віз;

– бухгалтер управляє фінансами, веде звітні документи.

Організаційна структура туристичної агенції «TUI–Турагентство» представлена на рис. 2.2.

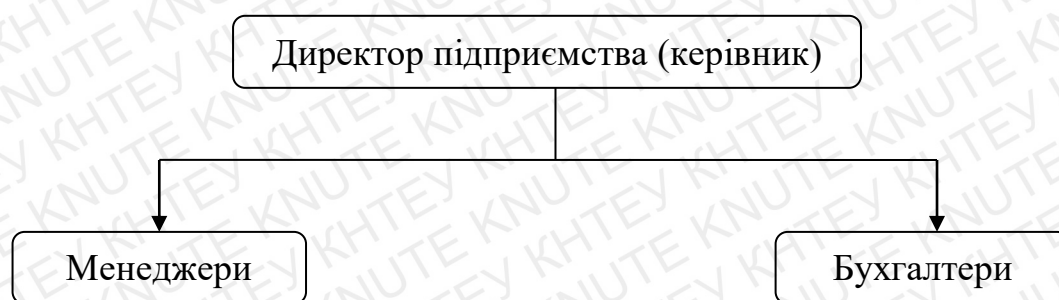


Рис. 2.2. Організаційна структура туристичної агенції «TUI–Турагентство» [60]

Аналіз організаційної структури дозволяє зробити висновок про те, що структура є лінійно-функціональною та оптимальною з точки зору розподілу функцій між співробітниками.

Якість обслуговування багато в чому визначається кадровим складом і кваліфікацією співпрацівників компанії.

Кадрова політика туристичної агенції «TUI–Турагентство» може бути проаналізована на основі даних, представлених в таблиці 2.8.

Аналізуючи кадровий склад туристичної агенції «TUI–Турагентство» на предмет рівня освіти, можна зробити висновок, що більшість працюючих мають вищу освіту (90%) та невеликий відсоток працівників мають загальну середню



освіту (10%): помічник менеджера. Такий кадровий склад сприяє вирішенню складних завдань в галузі управління, виробництва і розвитку туристичного підприємства для досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності.

Таблиця 2.8

**Показники наявності, складу та руху кадрів туристичної агенції  
«TUI–Турагентство» за 2015-2017 рр. [розраховано автором]**

Показники	Роки:			Частка у % за 2017 р.	Темп приросту, %	
	2015	2016	2017		2016 р. у % до 2015 р.	2017 р. у % до 2016 р.
Чисельність працюючих, осіб	4	7	9	-	75	28,6
Чисельність персоналу за рівнем освіти, осіб:						
вища	4	5	8	90	25	60
середня спеціальна	-	2	1	10	-	-50
Чисельність персоналу за віковою ознакою, осіб:						
до 25 років	-	2	1	11	-	-50
до 30 років	3	2	7	78	-33,3	250
до 35 років	1	1	1	11	-	-
Чисельність прийнятих працівників, осіб	4	3	2	-	-25	-33,3

Середній вік більшості працюючих на підприємстві становить до 30 років (78%), що можна відзначити як позитивний момент кадрової політики підприємства.

Отже, як видно з даних таблиці 2.8, на підприємстві склався стабільний колектив. Плинність в компанії відсутня. За період 2015 – 2017 років не було звільнено жодного працівника. За цей же час у зв'язку зі зростанням обсягу продажів були прийняті на роботу 5 нових співпрацівників.

Таким чином, можна зробити висновок про стабільну роботу туристичної агенції «TUI–Турагентство» з точки зору персоналу – плинність кадрів в компанії відсутня, моральний клімат позитивний, дотримуються правил трудової дисципліни.

Позиціонування туристичної агенції «TUI–Турагентство» можна визначити

за напрямками:

– засноване на орієнтації на певну категорію споживачів. В агентстві існує три категорії клієнтів: сімейні пари, їх діти і молоді неодружені люди. Перша і остання категорія утворюють 2 великі сегменти, на які направлена вся увага фірми, дитячий відпочинок є доповненням для сімейних пар, тому на ньому робиться менший акцент;

– засноване на відмінну якість послуг. Підприємство укладає договори, тільки з перевіреними і відомими авіакомпаніями, готелями, використовують тільки професійних екскурсоводів, а також надає можливість купівлі нерухомості в Греції та супутня допомога в оформленні документів на неї.

В основному компанія пропонує тури для сімейних пар в екзотичні країни і гірськолижні курорти світу, тому позиціонування йде саме на сегмент споживачів з доходом вище середнього, які хочуть цікаво відпочити в незвичайному місці. Тури коригуються виходячи з побажань конкретного клієнта, вносяться необхідні корективи відповідно до вимог замовника.

Заробітна плата співпрацівників, як видно з даних таблиці 2.9, відповідає середньоринковій, значення якої отримано при аналізі сайтів [www.work.ua](http://www.work.ua) та [www.rabota.ua](http://www.rabota.ua), це дозволяє зробити висновок, що співробітники не прагнуть до зміни місця роботи через низьку заробітну плату.

Таблиця 2.9

**Заробітна плата персоналу туристичної агенції «TUI–Турагентство» за вересень 2018 р. [60]**

Посада	Кількість штатних одиниць	Заробітна плата, грн	Загальна сума, грн
Директор (керівник)	1	25000	25000
Менеджер	5	15000	75000
Помічник менеджера	1	12000	12000
Бухгалтер	2	19000	38000
Всього	9	x	150000

Професіоналізм персоналу туристичної агенції «TUI–Турагентство», як було зазначено вище, багато в чому визначається наявністю в компанії відпрацьованого стандарту обслуговування клієнтів, який зводиться до алгоритму дій, які необхідно виконувати менеджерам. Попередньо необхідно відзначити, що в туристичній агенції «TUI–Турагентство» є деякі проблеми з якістю обслуговування клієнтів. Це підтвердили результати опитування клієнтів, проведеного консалтинговою компанією «Бюро дослідження бізнесу».

В якості основних проблем туристичного агентства були відзначені:

- не завжди персонал туристичного агентства готовий давати консультації з приводу турів по телефону (посилаються на зайнятість, незручність спілкування по телефону, неможливість показати фотографії і т. ін.);
- під час бесіди з клієнтами персонал може відволікатися на розмови з іншими співробітниками, розмови по телефону і т. ін., що затягує процес спілкування;
- іноді співробітники пропонують погортати клієнтам каталоги, не даючи при цьому коментарів з приводу кожного об'єкта;
- виникають проблеми з отриманням документів у аеропорту (співробітник приїжджає занадто пізно, майже перед реєстрацією на літак);
- співробітники і не завжди ввічливі і коректні, можуть нав'язувати свою думку.

Таким чином, туристичній агенції «TUI–Турагентство» необхідно розробити програму з підвищення якості обслуговування клієнтів. Очевидно, що основний акцент необхідно зробити на роботі з персоналом.

## **Висновки до розділу 2**

Проведена діагностика процесу прийняття та реалізації управлінських рішень туристичною агенцією «TUI–Турагентство» дає можливість сформулювати такі висновки:

1. Туристична агенція «TUI–Турагентство» є приватним підприємством, яке



має в якості основної мети своєї діяльності одержання прибутку, має самостійний баланс, розрахунковий рахунок в банку, круглу печатку, штамп, бланки зі своїм найменуванням і діє на основі повного господарського розрахунку, самофінансування і самоокупності.

Туристична агенція «TUI–Турагентство» самостійно формує свій власний ресурсний потенціал, що дозволяє йому закріпити специфічні його особливості і визначити перспективи розвитку на майбутнє. Таким чином, ресурсний потенціал туристичної агенції «TUI–Турагентство» являє собою сукупність належних до нього природних та створених людиною явищ, умов, можливостей та засобів, придатних до формування туристичних послуг та здійснення відповідних турів, екскурсій та програм.

2. Територіальне розташування туристичної агенції – на Подолі; профіль підприємства – надання туристичних послуг; матеріально-технічне забезпечення дозволяє працювати оперативно і більш ефективно; чисельність персоналу складає 9 працівників, але цього достатньо для оптимальної роботи та виконання всіх завдань підприємства.

3. Кадровий потенціал туристичної агенції «TUI–Турагентство» виступає як сукупність працівників різних професійно-кваліфікаційних груп, зайнятих на підприємстві. Вони є активною частиною ресурсного потенціалу. На підприємстві склався стабільний колектив. Плинність в компанії відсутня. За період 2015 – 2017 років не було звільнено жодного працівника. За цей же час у зв'язку зі зростанням обсягу продажів були прийняті на роботу 5 нових співпрацівників. Таким чином, можна зробити висновок про стабільну роботу туристичної агенції «TUI–Турагентство» з точки зору персоналу – плинність кадрів в компанії відсутня, моральний клімат позитивний, але є деякі проблеми з якістю обслуговування клієнтів, тому туристичної агенції «TUI–Турагентство» необхідно розробити програму з підвищення якості обслуговування клієнтів, основний акцент необхідно зробити на роботі з персоналом та на ефективності процесу прийняття і реалізації управлінських рішень.

### РОЗДІЛ 3

## МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТУРИСТИЧНОЮ АГЕНЦІЄЮ «TUI–ТУРАГЕНТСТВО»

### 3.1. Обґрунтування критеріїв прийняття управлінських рішень туристичною агенцією «TUI–Турагентство»

Питання обґрунтування критеріїв прийняття управлінських рішень туристичною агенцією «TUI–Турагентство» є складним та специфічним. Оптимізація є органічною частиною управління, а отже, стоїть завдання вироблення методики узгодження шляхів та темпів використання ресурсного потенціалу одночасно з оптимізацією його функціональних складових, які забезпечують сфери управління. Оптимальним при цьому є такий процес управління, при якому гармонійно розвиваються всі складові ресурсного потенціалу, зберігаючи відповідність поставленим цілям, взаємодію інтересів між елементами системи, ефективне функціонування кожного компонента. Вирішення цих завдань може здійснюватися лише використовуючи економіко-математичне моделювання.

Сучасні умови господарювання суб'єктів туристичної діяльності та постійно змінювана ситуація на ринку ставлять перед підприємствами низку завдань, які необхідно вирішувати на якісно новому рівні. Зростаюча ринкова конкуренція впливає на формування попиту на послуги підприємства, а обмеженість ресурсів змушує шукати підприємство нові шляхи та способи планування продуктивної програми та її обґрунтування для досягнення цільових результатів. При цьому, складність умов планування пов'язана, з одного боку, з тим, що продуктивна програма повинна відповідати за обсягом та асортиментом продукції планам її збуту, а з іншого, – забезпечуватися достатніми обсягами ресурсів необхідної якості підприємства [33].

Необхідною умовою успішної діяльності туристичного підприємства в

умовах ринку є орієнтація його діяльності на запити споживачів, гнучке пристосування до ринкової кон'юнктури. Водночас, не кожне підприємство формує план реалізації послуг з урахуванням детермінантів попиту, що істотно позначається на якості його розроблення та ефективності діяльності підприємства в підсумку. Планування продуктивної програми повинно бути тісно узгоджене з результатами маркетингових досліджень ринку діяльності підприємства та визначенням основних напрямків його подальшого розвитку, а також з можливостями підприємства щодо забезпеченості необхідним ресурсним потенціалом: матеріально-технічною базою, трудовими та іншими ресурсами.

В умовах обмеженості ресурсів складне завдання оптимізації продуктивної програми підприємства може бути вирішене шляхом використання інформаційних технологій та прикладного програмного забезпечення. Зокрема, інформаційні технології являють собою комплекс методів оброблення вхідних даних у надійну і оперативну інформацію механізму прийняття рішення за допомогою апаратних та програмних засобів для досягнення оптимальних ринкових параметрів об'єкту управління. Інформаційні технології, пришвидшуючи отримання і використання величезної бази інформації, розширюють можливості ефективного управління, допомагають в обґрунтуванні управлінських дій у конкретних умовах господарювання [39].

Для розв'язання задачі оптимальної продуктивної програми запропоновано модифікацію класичної моделі «вхід-вихід», яка була розроблена відомим американським економістом В. Леонтьєвим для визначення міжгалузевого балансу на макроекономічному рівні. Класична модель Леонтьєва на рівні окремого підприємства складається з завдання технологічної матриці  $A$ , яка визначає функціональну залежність складових підприємства, та вектора готової послуги  $Y$ . Матрична форма балансової моделі має вигляд:

$$X = AX + Y \quad (3.1)$$

де  $X$  – вектор невідомих (валовий випуск);

$AX$  – внутрішні витрати послуг;

$Y$  – готова послуга для зовнішнього ринку (експорт): всі послуги, що



надаються підприємством (ліва частина рівняння  $X$ ), розподіляється на внутрішні потреби ( $AX$ ) та експорт ( $Y$ ) [37].

Запропонована модифікація класичної балансової моделі полягає в побудові моделі задачі оптимального балансу, яка вільна від визначених недоліків і може бути використана для визначення зваженої політики розвитку підприємства шляхом, зокрема, раціональної реконструкції його продуктивної сфери. Запропонована модель враховує поточний стан підприємства у вигляді рівня його ефективності (що визначається технологічною матрицею  $A$ ) визначає суто ринкову (вартісну) оцінку його діяльності і виступає як потужний інструмент управління. Складність якісного розв'язання цієї задачі викликана певними технологічними взаємозв'язками підрозділів, які входять до складу цього підприємства, адже вони одночасно беруть участь у технологічному забезпеченні самого підприємства і продукують кінцеву послугу загального процесу.

За основу моделі взяте відоме балансове співвідношення  $X = AX + Y$ , але яке тепер виступає як обмеження на валовий випуск послуг, який є сумою витрат послуг на внутрішні потреби («вхід»,  $AX$ ) і на експорт («вихід»,  $Y$ ). У свою чергу, величина  $Y$  є результатом розв'язку оптимізаційної задачі, яка виступає економічною оцінкою ефективності послуг, які надаються підприємством. В якості вхідних даних задані продуктивні потужності ( $P$ ) та ціни на послуги ( $C$ ), які надаються. Введенням вартісного важелю ми отримуємо можливість безпосередньо управляти процесом з позицій максимізації економічної ефективності підприємства при існуючих продуктивних потужностях. Отриманий оптимальний план надання послуг дозволяє визначити стратегію розвитку підприємства шляхом розширення ефективних («вигідних») чи перепрофілювання малоефективних («невигідних») туристичних продуктів із врахуванням вартісних змін. Цільова функція (ЦФ) задачі про оптимальний баланс є прибуток від реалізації всіх послуг.

Математична модель має наступний вигляд:

$i$  – поточний номер туристичного підприємства;

$j$  – поточний номер споживача;

$x_i$  – кількість наданих туристичних послуг;

$y_i$  – кількість послуг на експорт;

$c_i$  – ціна одиниці туристичного продукту;

$v_i$  – витрати одиниці туристичного продукту;

$z_i$  – максимальні потужності;

$a_{ij}$  – норма споживання послуг споживачем;

$s_i$  – собівартість послуг;

$P = (C - S) * x_i \rightarrow \max$  – загальний прибуток від реалізації послуг;

$X$  – обсяг надання туристичних послуг;

$Y$  – експорт послуг;

$Z$  – максимальні потужності;

$V$  – витрати на надання туристичних послуг;

$C$  – ціна на туристичну послугу.

Необхідно знайти такий план надання послуг ( $X$ ) і Обсяг послуг на експорт  $Y = X + AX$ , за яким прибуток  $P = (C - S) \times x_i \rightarrow \max$  буде максимальним (цільова функція). При цьому обмеженнями є:  $X \leq Z$  (план надання туристичних послуг повинен не перевищувати максимально допустимі потужності);  $X = AX + Y$  (план надання туристичних послуг повинен бути рівним сумі внутрішніх потреб та експорту);  $X \geq AX$  (план надання туристичних послуг повинен бути більшим за внутрішні потреби). Задача оптимального балансу полягає у знаходженні серед них найкращого варіанту. Оскільки план надання туристичних послуг ( $X$ ) складається з дійсних чисел, а цільова функція (прибуток від реалізації) – лінійна форма і обмеження – лінійні нерівності, то ця модель відноситься до класу моделей лінійного програмування [47].

Запропонована модель (рис. 3.1) є досить універсальною, її можна застосовувати для дослідження будь-якої економічної системи.

Модифікація класичної балансової моделі полягає в побудові моделі задачі оптимального балансу, яка може бути використана для визначення зваженої політики розвитку ресурсного потенціалу підприємства шляхом, зокрема, раціональної реконструкції його сфери. При цьому, використання інформаційних

технологій та пакету MS Excel під час планування програми підприємства являється ефективним інструментом, не потребує значних витрат часу на оброблення інформації і дає змогу оптимізувати програму підприємства в умовах наявного ресурсного потенціалу та його складових.

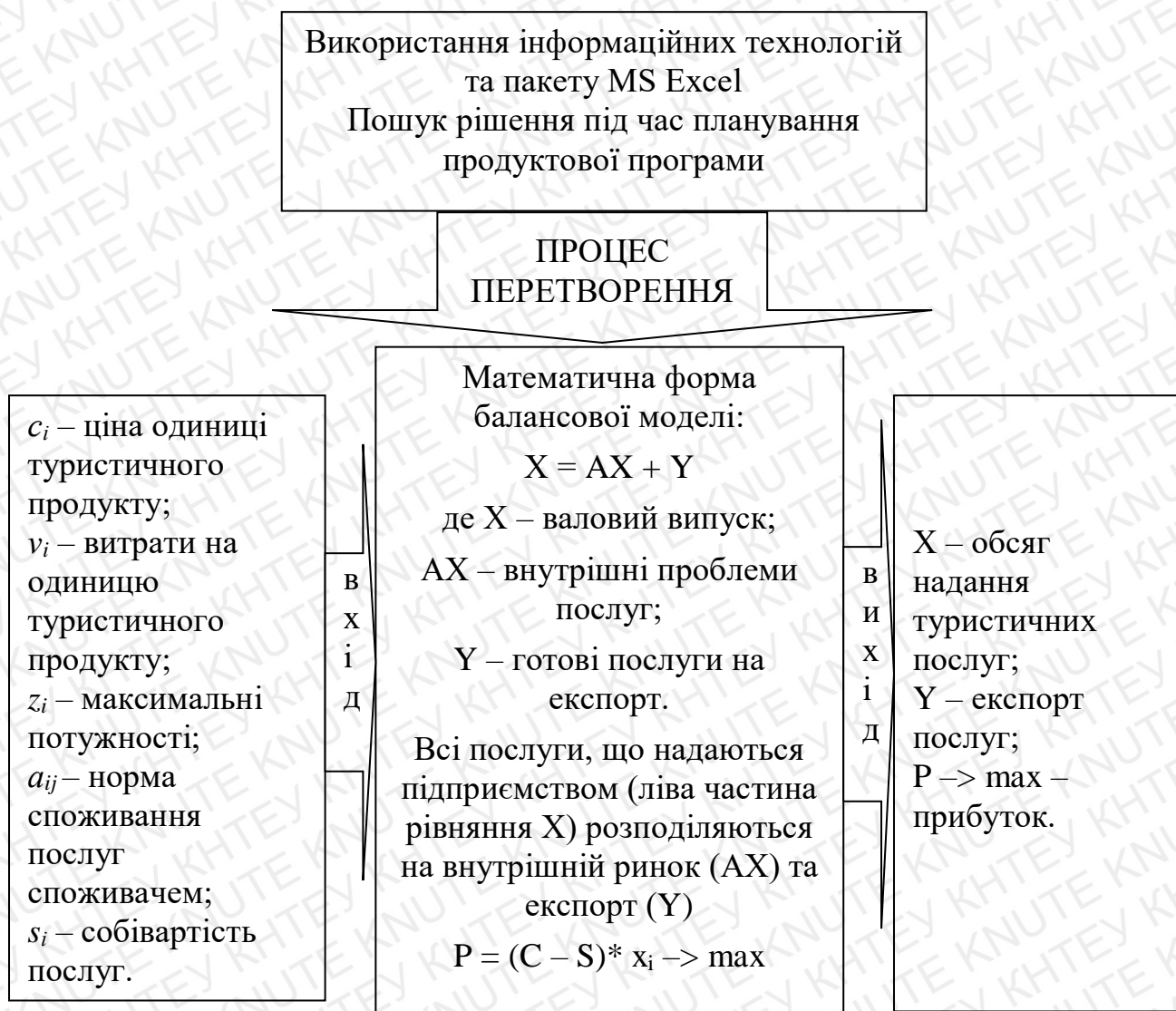


Рис. 3.1. Модель задачі оптимізації структури управління з урахуванням витрат та потужності за критерієм максимізації прибутку для туристичної агенції «TUI–Турагентство» [розроблено автором]

Впровадження запропонованої стратегії зі збільшенням попиту на перспективу дозволить збільшити обсяги надання туристичних послуг туристичної агенції «TUI–Турагентство» на 15 %.



Вихідні дані для побудови економетричної моделі наведені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Прогнозні показники обсягу наданих послуг та прибутку туристичної агенції «TUI–Турагентство» на 2019 р. [розроблено автором]**

Роки	Обсяг наданих послуг, тис. грн. (x)	Прибуток від реалізації послуг, тис. грн. (y)
2012	13519,0	3021,1
2013	20833,1	3951,4
2014	43693,9	6630,7
2015	89237,1	9963,1
2016	148076,4	15324,0
2017	88063,3	6593,0
Прогнозне значення показника у 2019 року	170093,6	-
Прогнозне значення показника з урахуванням впровадження стратегії	195607,6	-
Середнє значення показника	63071,9	7580,6

Ідентифікуємо дані:

$X$  – обсяг наданих послуг, тис. грн (незалежний чинник);

$Y$  – прибуток від надання послуг, тис. грн (залежний чинник).

Специфікуємо економетричну модель лінійною функцією виду:

$$Y = a_0 + a_1 \times X + e, \quad (3.2)$$

де  $a_0, a_1$  – коефіцієнти лінійної моделі;

$e$  – випадкова складова.

При визначенні параметрів лінійної регресії застосовуємо статистичну функцію ЛИНЕЙН у MS Excel.

У результаті проведених розрахунків нами отримано наступні параметри регресії (табл. 3.2):

де:  $a_1, a_0$  – коефіцієнти лінійної моделі;

- $S_{a_1}, S_{a_0}$  – стандартні похибки коефіцієнтів;  
 $R^2$  – коефіцієнт детермінації;  
 $E$  – стандартна похибка регресії;  
 $F_{\text{розр}}$  – розрахункове значення критерію Фішера;  
 $n-k$  – число ступенів свободи;  
 $S^2_{\text{рег}}$  – сума квадратів регресії;  
 $S^2_{\text{зал}}$  – сума квадратів залишків;

Таблиця 3.2

### Параметри лінійної регресії туристичної агенції «TUI–Турагентство»

$a_1 = 0,084$	$a_0 = 1944,705$
$S_{a_1} = 0,014$	$S_{a_0} = 1122,174$
$R^2 = 0,9033$	$E = 1566,455$
$F_{\text{розр}} = 37,3543$	$n-k = 4$
$S^2_{\text{рег}} = 91659216$	$S^2_{\text{зал}} = 9815130,49$

Перевіримо адекватність отриманої моделі статистичним даним. Для розрахунку критерія Фішера використаємо вбудовану функцію MS Excel ФРАСПОБР. Отримуємо  $F_{\text{таб}} = 10,1280$ . Оскільки  $F_{\text{роз}} > F_{\text{таб}}$ , оскільки  $37,3543 > 10,1280$ , то отримана модель  $Y = 1944,705 + 0,084 \times X$  достовірна з імовірністю 0,95.

Обчислимо коефіцієнт детермінації  $R^2$  та коефіцієнт кореляції  $r$ .

Коефіцієнт детермінації ми отримали при розрахунку параметрів лінійної регресії. Він становить 0,9033, тобто 90,33% вибірових даних описуються знайденою регресією. Коефіцієнт кореляції  $r$  визначаємо через статистичну функцію КОРРЕЛ. Отримаємо  $r = 0,9976$ . Оскільки значення коефіцієнту кореляції знаходиться близько до 1, то це свідчить про тісний зв'язок між чинниками  $X$  та  $Y$ .

Оцінимо згідно  $t$ -критерію Стьюдента значущість коефіцієнтів  $a_1$  та  $a_0$  отриманої моделі. За означенням  $t$ -критерії для коефіцієнтів  $a_1$  та  $a_0$ :

$$t_{a1} = 6,1118$$

$$t_{a2} = 1,733$$

Порівняємо одержані  $t$ -критерії для коефіцієнтів моделі з табличним

значенням критерію Стюдента. Для обчислення табличного значення використовуємо вбудовану функцію СТЬЮДРАСПОБР.

$$t_{табл} = 2,7764$$

Знайдемо прогнозне значення вибіркового даних в точці  $X_{np} = 195607,6$  та обчислимо 95% надійний інтервал отриманого прогнозу.

Точковий прогноз визначаємо, підставляючи в рівняння прямої лінійної регресії прогнозне значення фактору  $X$ :

$$Y_{np} = 1944,705 + 0,084 \times X_{np},$$

$$Y_{np} = 1944,705 + 0,084 \times 195607,6 = 18375,74 \text{ (тис. грн)}$$

Для знаходження інтервального прогнозу обчислюємо стандартну похибку прогнозу за формулою 3.3:

$$S_{np} = E \times \sqrt{\frac{1}{n} + \frac{(X_{np} - \bar{X})^2}{\sum (X_i - \bar{X})^2}}, \quad (3.3)$$

$X_{np}$  – прогнозне значення показника  $X$ ;

$\bar{X}$  – середнє значення показника  $X$ .

$$S_{np} = 1566,455 \times \sqrt{\frac{1}{6} + \frac{(195607,6 - 63071,9)^2}{66915083}} = 1962,18$$

Інтервальный прогноз розрахуємо за формулами:

$$Y_{min} = Y_{np} - t_{табл} \times S_{np}, \quad (3.4)$$

$$Y_{min} = 18375,74 - 2,7764 \times 1962,18 = 12892,74 \text{ (тис. грн)}$$

$$Y_{max} = Y_{np} + t_{табл} \times S_{np}, \quad (3.5)$$

$$Y_{max} = 18375,74 + 2,7764 \times 1962,18 = 23788,5 \text{ (тис. грн)}$$

$$23788,5 \leq Y_{np} \leq 12892,74.$$

Обчислимо коефіцієнт еластичності за формулою:

$$K_{el} = \frac{a_1 \times \bar{X}}{\bar{Y}}, \quad (3.6)$$

$$K_{el} = \frac{0,084 \times 63071,9}{7580,6} = 0,6974$$

Коефіцієнт еластичності для  $a_0$  буде дорівнювати нулю, оскільки середнє значення  $X_0 = 0$ .



Таким чином, на основі отриманої економетричної моделі залежності прибутку від надання послуг туристичної агенції «TUI–Турагентство» від обсягів реалізованих послуг можна зробити наступні висновки:

оскільки  $F_{розр} > F_{табл}$ , то отримана модель  $Y_{np} = 1944,705 + 0,084 \times X_{np}$  адекватна статистичним даним;

оскільки  $R^2 = 0,9033$ , тобто 90,33% вихідних даних відповідають отриманій регресії;

оскільки  $a_1 = 0,084$ , то це значить, що при збільшенні обсягу наданих послуг на 1 грн, прибуток збільшиться на 0,084 грн.

так як  $K_{ел} = 0,6974$ , то при збільшенні обсягу наданих послуг на 1%, рівень прибутку збільшиться на 0,6974%.

середнє значення прогнозу на прогнозний період при  $X = 195607,6$  буде дорівнювати  $Y_{np} = 18375,74$  тис. грн і з ймовірністю 0,95 буде знаходитися в інтервалі від 1289,74 тис. грн до 23788,5 тис. грн.

Таким чином, представлена модель задачі оптимізації структури ресурсного потенціалу для туристичної агенції «TUI–Турагентство» дозволяє знайти оптимальне співвідношення використовуваних елементів ресурсного потенціалу підприємницької структури, яка найбільшою мірою відповідає певним стратегічним цілям даного підприємства.

### **3.2. Програмна реалізація вибору оптимального рішення в системі управління діяльністю туристичної агенції «TUI–Турагентство»**

Професіоналізм персоналу туристичної агенції «TUI–Турагентство», як було сказано раніше, багато в чому визначається наявністю в компанії відпрацьованого стандарту обслуговування клієнтів, який зводиться до алгоритму дій, які необхідно виконувати менеджерам. Необхідно відзначити, що у туристичної агенції «TUI–Турагентство» є деякі проблеми з якістю обслуговування клієнтів. Це підтвердили результати опитування клієнтів,

проведеного консалтинговою компанією «Бюро дослідження бізнесу». В якості основних проблем туристичної агенції були відзначені:

- не завжди персонал туристичного агентства готовий давати консультації з приводу турів по телефону (посилаються на зайнятість, незручність спілкування по телефону, неможливість показати фотографії і т. ін.);
- під час бесіди з клієнтами персонал може відволікатися на розмови з іншими співробітниками, розмови по телефону і т. ін., що затягує процес спілкування;
- іноді співробітники пропонують погортати клієнтам каталоги, не даючи при цьому коментарів з приводу кожного об'єкта;
- виникають проблеми з отриманням документів в аеропорту (співробітник приїжджає занадто пізно, майже перед реєстрацією на літак);
- співробітники не завжди ввічливі і коректні, можуть нав'язувати свою думку.

Таким чином, туристичній агенції «TUI–Турагентство» необхідно розробити програму з підвищення якості обслуговування клієнтів. Очевидно, що основний акцент необхідно зробити на роботі з персоналом.

Для удосконалення кадрового потенціалу туристичної агенції «TUI–Турагентство» розробимо алгоритм обслуговування клієнтів за допомогою методів діаграмного проектування і спільних позицій. Алгоритм дозволить уникнути дублювання функцій всередині колективу і тим самим підвищить продуктивність і якість обслуговування. У методі діаграмного проектування розглядається сукупність двох зон: видимої і невидимої. Невидима зона сприяє розширенню проблем клієнта і закрита від його очей. Таким чином, якісне обслуговування можливо тільки при правильній взаємодії обох сторін. У даній схемі бере участь клієнт, менеджер і бухгалтер. Схема працює в такий спосіб:

- клієнт, який прийшов в туристичне агентство, повідомляє в яку країну з представлених він хоті би придбати тур;
- менеджер підбирає тур, з граничною точністю, з огляду на можливі додаткові побажання клієнта;

- менеджер укладає договір з клієнтом, і він оплачує тур;
- менеджер подає заявку для бронювання місця в готель, який обрав клієнт.
- готель надсилає підтвердження на бронювання;
- менеджер формує необхідний пакет документів для проведення відпочинку за кордоном;
- напередодні вильоту документи передаються туристу, і він відправляється в подорож.

Складові успішного функціонування системи наступні:

- якісне обслуговування клієнта з боку менеджера, точна передача бажань клієнта готелю та обслуговуючому персоналу;
- якісне та точне виконання послуг;
- ввічливе спілкування і приємне обслуговування клієнтів.

У разі злагодженої роботи системи та при дотриманні всіх складових її успішного функціонування, клієнт буде завжди задоволений якістю послуги та обслуговуванням. Така робота дозволить залучати нових клієнтів за допомогою рекомендацій від вже наявних постійних клієнтів.

У методі точок дотику фіксуються всі точки, в яких відбувається взаємодія між клієнтом і обслуговуючим персоналом. Для кожного з таких зіткнень розробляються чіткі інструкції до персоналу з приводу завдань які виконуються та часу, який необхідно витратити на їх виконання.

Тайм-розклад схеми:

1. Клієнт підходить до дверей будівлі, проходить в хол. Там його зустрічає охоронець і підказує, як пройти до офісу туристичного агентства. Клієнт піднімається на ліфті. Час виконання завдання охоронця 1 хв.
2. Клієнт піднявся на ліфті на 3 поверх. Після чого він проходить в офіс. Клієнту, як правило, пропонується сісти до вільного менеджера.
3. Клієнт зайняв вибране місце. Менеджер цікавиться, на якому напрямку він хотів би зупинитися. Інформує його про країну, міста-курорти, готелі, звичаї та свята, ціни, додаткові послуги в готелі і т. ін. Клієнт може задати всі хвилюючі його питання менеджеру. Час виконання завдання для менеджера від 0,5 до 1,5



години.

4. Клієнт робить вибір. Менеджер в точності запам'ятовує всі побажання клієнта, дякує йому за вибір. Менеджер посилає замовлення через електронну пошту відділу з бронювання. Замовлення розбивається на дві частини: дані про всі побажання переказують до відділу бронювання, а особисті дані відправляються на виконання необхідних документів для проведення часу туриста за кордоном. Менеджер попереджає клієнта заздалегідь про час видачі документів.

5. Менеджер оформляє договір, завіряє його у директора та надає на підпис клієнту. Час виконання завдання менеджера від 2 до 5 хвилин.

6. Клієнт проходить до бухгалтера і оплачує тур. Час виконання завдання касира від 1 до 2 хвилин.

7. Після підтвердження бронювання менеджери готують документи клієнта та інформують його про це. Час виконання завдання відділу бронювання до 4 діб.

8. Далі менеджери готують документи для виїзду клієнта за кордон. Час виконання завдання до 10 годин.

9. Проходить видача документів. Як мінімум за добу до від'їзду. Час для виконання завдання 3 години.

10. Клієнт відправляється в подорож. Після приїзду з-за кордону клієнт зазвичай дзвонить в офіс менеджера, у якого бронював тур, та ділиться враженнями від проведеного відпочинку.

В обов'язки менеджера входить надання консультацій клієнтам та контроль помічника менеджера. Для переходу співробітника на більш високий рівень необхідно пройти тестування і бездоганно виконувати свою роботу. При цьому за невиконання своїх обов'язків менеджер може бути позбавлений частини премії (на розсуд керівника). Крім того, оцінюється загальна робота менеджерів, за результатами якої слідкує заохочення або покарання. Для персоналу передбачається введення єдиної уніформи, що є конкурентною перевагою перед іншими туристичними підприємствами.

В міру зростання кваліфікації менеджера зростає його професіоналізм і

скорочуються терміни обслуговування клієнтів, що обумовлено скороченням термінів обробки замовлень, пошуку інформації, бронювання і т. ін.

Додаткове навчання поза робочого місця проводиться компанією ЦНТІ «Прогрес». Фахівці цієї організації мають величезний досвід в навчанні персоналу туристичних агентств за авторськими програмами з метою підвищення кваліфікації. Вартість кожного курсу складає 22300 грн.

Статистичні показники роботи менеджерів туристичної агенції «TUI–Турагентство» до і після навчання, що проводиться упродовж року (рис. 3.2).

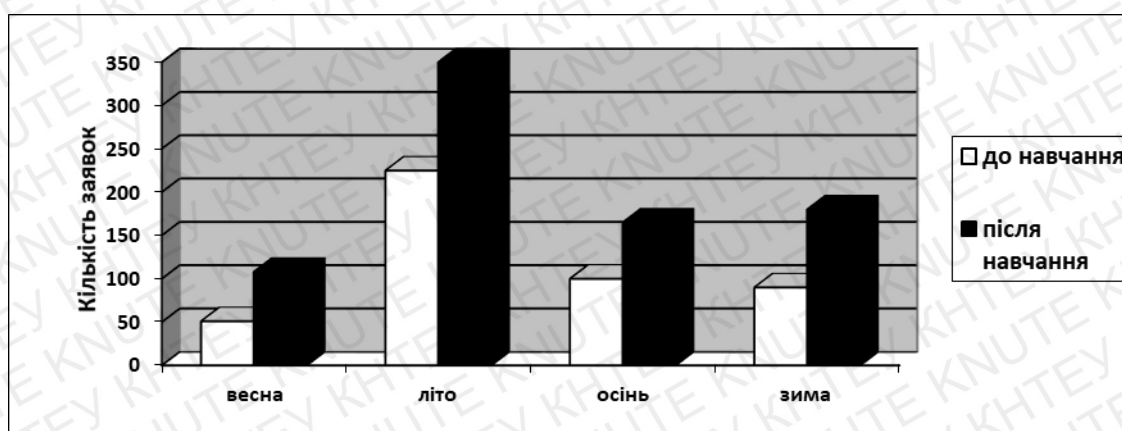


Рис. 3.2. Середній показник зростання обсягу продажів туристичної агенції «TUI–Турагентство» після проходження менеджерами курсів з підвищення кваліфікації у 2019 р. [розроблено автором]

Отже, за даними рис. 3.2 можна зробити висновок про те, що середній показник зростання обсягів продажів після проходження курсу з підвищення кваліфікації значно зріс. Збільшення обсягів продажів особливо помітно в літній високий сезон, однак, і в відносно низький сезон для туристичного ринку (осінь, частково зима) також спостерігається зростання обсягів продажів.

Обсяг продажів менеджерів всередині туристичного агентства, які пройшли та не пройшли курси підвищення кваліфікації наведено на рис. 3.3.

Під «менеджером 1» розуміється менеджер, який не пройшов курси підвищення кваліфікації, під «менеджером 2» – менеджер, який пройшов курси з підвищення кваліфікації.

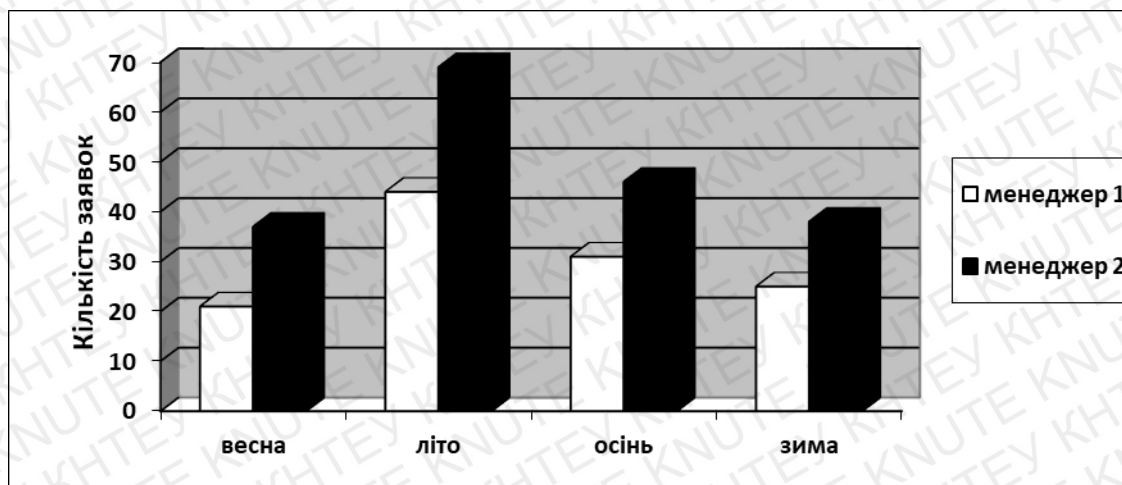


Рис. 3.3. Середній показник зростання обсягу продажів серед менеджерів туристичної агенції «TUI–Турагентство», які пройшли та не пройшли курси підвищення кваліфікації [розроблено автором]

За даними рис. 3.3 простежується зростання обсягу продажів менеджерів, які пройшли курси з підвищення кваліфікації. Важливо відзначити, що на зростання обсягу продажів впливає також особиста майстерність менеджера.

В результаті проведеного дослідження можна зробити висновок, що підвищення кваліфікації персоналу туристичної агенції «TUI–Турагентство» проявляється не тільки в підвищенні продуктивності менеджерів, але і як наслідок, в підвищенні прибутку підприємства.

Для вирішення завдань управління кадровим потенціалом туристичної агенції «TUI–Турагентство» нами було розроблено організаційно-економічний механізм (рис. 3.4).

Формування стабільності трудового колективу полягає у створюванні умов праці, при яких знижується плинність кадрів, формується дієздатний колектив, нормальний психологічний клімат.

Також важливим є утворення необхідних умов праці, виявлення ініціативи, самостійного прийняття рішень, надання соціальних пільг, можливості підвищення кваліфікації, використання систем участі у прибутках. Це дасть змогу виявити в колективі ініціативних працівників, які можуть допомогти керівництву у досягненні кінцевого результату діяльності.





Рис. 3.4. Організаційно-економічний механізм ефективного управління кадровим потенціалом туристичної агенції «TUI–Турагентство» на 2019 р.  
[розроблено автором]

Нами було розроблено механізм взаємозалежності динаміки продуктивності праці і ефективності господарської діяльності туристичної агенції «TUI–Турагентство» (табл. 3.3).

Аналізуючи дані табл. 3.3, можемо сказати, що така класифікація наслідків зниження (зростання) продуктивності праці дає змогу оцінити, як її зміна впливає на підвищення конкурентоздатності підприємства і ефективності діяльності туристичної агенції «TUI–Турагентство», м. Київ.

Колектив кожного туристичного підприємства має прагнути до підвищення продуктивності праці з метою зростання обсягів продажу.

Важливим етапом аналітичної праці на підприємстві є пошук резервів продуктивності праці, розробка організаційно-технічних заходів для реалізації цих резервів та безпосереднє впровадження цих заходів. Під резервами приросту

продуктивності праці слід розуміти ще не використанні резерви можливості економії витрат живої праці. Резерви обумовлені ефективним використанням основних засобів та робочої сили, скороченням робочого часу, економією ресурсів, раціональним використанням обладнання. Ці резерви включають у себе резерви зниження трудомісткості, резерви поліпшення використання робочого часу, резерви удосконалення структури персоналу, резерви економії предметів та засобів праці.

Таблиця 3.3

**Механізм взаємозалежності динаміки продуктивності праці і ефективності господарсько-фінансової діяльності туристичної агенції «TUI–Турагентство» на 2019 р. [розроблено автором]**

<b>Наслідки зміни продуктивності праці</b>	
<i><b>Зниження</b></i>	<i><b>Зростання</b></i>
Втрата позицій на ринку туристичних послуг	Підвищення конкурентоздатності на ринку туристичних послуг
Зниження ефективності використання ресурсів	Підвищення ефективності використання ресурсів
Зниження рівня використання потужності	Зростання рівня використання потужності
Втрата обсягів надання послуг	Збільшення обсягів надання послуг
Підвищення собівартості послуг	Зниження собівартості послуг
Зниження рентабельності господарської діяльності, трудових ресурсів	Підвищення рентабельності господарської діяльності, трудових ресурсів

У туристичній агенції «TUI–Турагентство» нами виявлені наступні резерви підвищення продуктивності праці.

Досягнення підвищення технічного рівня обслуговування можливе завдяки нижче перерахованим пропозиціям:

1. Впровадження сучасного офісного обладнання.

У туристичній агенції «TUI–Турагентство» передбачено підвищити обсяг надання туристичних послуг на 15 %, що збільшить продуктивність праці на:

$$ПП = \frac{OB \times 1,1}{C_{cp}} \quad (3.7)$$

де: ПП – продуктивність праці, тис. грн;

OB – обсяг наданих послуг, тис. грн;

$Ч_{\text{ср}}$  – середньооблікова чисельність працівників, осіб.

$$\text{ПП} = (105327,36 \times 1,15) / 110 = 1101,15 \text{ (тис. грн).}$$

Таким чином, продуктивність праці підвищиться на 143,63 тис. грн. в порівнянні із 2017 р.

## 2. Зміна трудомісткості продуктової програми.

При зниженні трудомісткості виробничого процесу на 10% передбачено, що продуктивність праці працівника туристичної агенції «TUI–Турагентство» збільшиться на:

$$\Delta\Pi = \frac{З_T \times 100}{100 - З_T} \quad (3.8)$$

де:  $\Delta\Pi$  – приріст продуктивності праці, %;

$З_T$  – зниження трудомісткості, %.

$$\Delta\Pi = \frac{10 \times 100}{100 - 10} = 11,1\% .$$

Із формули 3.8 річна продуктивність праці одного працівника становить:

$\text{ПП} = 957,6 \times 1,11 = 1062,9$  тис. грн, що на 105,3 тис. грн. більше, ніж у 2017 р.

Таким чином, чим більше зниження трудомісткості, тим вище показник продуктивності праці. Усі ці запропоновані заходи будуть сприяти підвищенню ефективності використання кадрового потенціалу, а отже і підвищенню ефективності діяльності туристичної агенції «TUI–Турагентство» у перспективі.

Нами було запропоновано ефективні заходи стосовно обґрунтування напрямів підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу туристичної агенції «TUI–Турагентство», і якщо вони будуть використовуватися на підприємстві, то підприємство зможе збільшити свої потужності, і у наслідок цього збільшити обсяг продажу у майбутньому, що принесе більший прибуток.

Таким чином, узагальнюючи результати проведеного вище дослідження, можна сказати, що проаналізовані чинники впливають на продуктивність праці і прибуток туристичної агенції «TUI–Турагентство».



### Висновки до розділу 3

Моделювання процесу прийняття та реалізації управлінських рішень туристичною агенцією «tui-турагентство» дало змогу сформулювати такі висновки:

1. Визначено, що у реальних задачах прийняття рішень управління до етапу вибору все ще зберігається велика невизначеність інформації, зумовлена наявністю багатьох ситуацій і цілей. У зв'язку з цим використовується принцип послідовного зменшення невизначеності, який полягає в послідовному звуженні множини рішень: від множини допустимих до множини ефективних, а потім – до множини оптимальних рішень.

2. Представлена модель задачі оптимізації процесу прийняття управлінських рішень для туристичної агенції «TUI-Турагентство» є досить універсальною, її можна застосовувати для дослідження будь-якої економічної системи. Модифікація класичної балансової моделі полягає в побудові моделі задачі оптимального балансу, яка може бути використана для визначення зваженої політики розвитку підприємства шляхом, зокрема, раціональної реконструкції його сфери.

3. Кадровий потенціал туристичної агенції «TUI-Турагентство» відіграє провідну роль у вирішенні організаційних та економічних завдань для досягнення накреслених результатів управління. Ступінь забезпеченості підприємства робочою силою та раціональне їх використання значною мірою визначають матеріально-технічне забезпечення підприємства, створюють умови високої конкурентоспроможності та фінансової стабільності.

4. Для оптимізації процесу прийняття управлінських рішень в діяльності туристичної агенції «TUI-Турагентство» у роботі розроблено алгоритм обслуговування клієнтів за допомогою методів діаграмного проектування і спільних позицій. Алгоритм дозволяє уникнути дублювання функцій всередині колективу і тим самим підвищує продуктивність і якість обслуговування.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Під прийняттям управлінських рішень розуміється процес розробки та вибору управлінського рішення, яке є результатом вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на розв'язання певної проблеми управління. Основна мета управлінського рішення – забезпечити координуючий вплив на об'єкт управління для досягнення цілей туристичного підприємства. Управління передбачає наявність суб'єкта й об'єкта управління, між якими існує певний зв'язок.

2. Управлінське рішення можна розглядати з погляду економічного, організаційного, правового, технологічного та соціального змісту. Управлінське рішення має відповідати певним вимогам: наукова обґрунтованість, кількісна та якісна визначеність, правомірність, оптимальність, своєчасність прийняття, комплексність, гнучкість.

3. В основі будь-якого управлінського рішення лежить проблемна ситуація, яка потребує прийняття рішення щодо переведення об'єкта управління з проблемного стану в такий, котрий більше відповідатиме завданням управління. Сукупність відомостей, які характеризують проблему, – це інформаційна модель проблемної ситуації.

4. Основними етапами розробки і прийняття управлінського рішення є виявлення й аналіз проблеми (діагностика), формування цілей, визначення альтернатив (генерація ідей), попередній вибір кращої альтернативи, ви-вчення та оцінка альтернатив, експериментальна перевірка альтернатив, вибір найкращого варіанта рішення.

5. Туристична агенція «TUI–Турагентство» є приватним підприємством, яке має в якості основної мети своєї діяльності одержання прибутку, має самостійний баланс, розрахунковий рахунок в банку, круглу печатку, штамп, бланки зі своїм найменуванням і діє на основі повного господарського

розрахунку, самофінансування і самоокупності.

6. Туристична агенція «TUI–Турагентство» самостійно формує свій власний ресурсний потенціал, що дозволяє йому закріпити специфічні його особливості і визначити перспективи розвитку на майбутнє. Таким чином, ресурсний потенціал туристичної агенції «TUI–Турагентство» являє собою сукупність належних до нього природних та створених людиною явищ, умов, можливостей та засобів, придатних до формування туристичних послуг та здійснення відповідних турів, екскурсій та програм.

7. Територіальне розташування туристичної агенції – на Подолі; профіль підприємства – надання туристичних послуг; матеріально-технічне забезпечення дозволяє працювати оперативно і більш ефективно; чисельність персоналу складає 9 працівників, але цього достатньо для оптимальної роботи та виконання всіх завдань підприємства.

8. Кадровий потенціал туристичної агенції «TUI–Турагентство» виступає як сукупність працівників різних професійно-кваліфікаційних груп, зайнятих на підприємстві. Вони є активною частиною ресурсного потенціалу. На підприємстві склався стабільний колектив. Плинність в компанії відсутня. За період 2015 – 2017 років не було звільнено жодного працівника. За цей же час у зв'язку зі зростанням обсягу продажів були прийняті на роботу 5 нових співпрацівників. Таким чином, можна зробити висновок про стабільну роботу туристичної агенції «TUI–Турагентство» з точки зору персоналу – плинність кадрів в компанії відсутня, моральний клімат позитивний, але є деякі проблеми з якістю обслуговування клієнтів, тому туристичної агенції «TUI–Турагентство» необхідно розробити програму з підвищення якості обслуговування клієнтів, основний акцент необхідно зробити на роботі з персоналом та на ефективності процесу прийняття і реалізації управлінських рішень.

9. Визначено, що у реальних задачах прийняття рішень управління до етапу вибору все ще зберігається велика невизначеність інформації, зумовлена наявністю багатьох ситуацій і цілей. У зв'язку з цим використовується принцип послідовного зменшення невизначеності, який полягає в послідовному звуженні



множини рішень: від множини допустимих до множини ефективних, а потім – до множини оптимальних рішень.

10. Представлена модель задачі оптимізації процесу прийняття управлінських рішень для туристичної агенції «TUI–Турагентство» є досить універсальною, її можна застосовувати для дослідження будь-якої економічної системи. Модифікація класичної балансової моделі полягає в побудові моделі задачі оптимального балансу, яка може бути використана для визначення зваженої політики розвитку підприємства шляхом, зокрема, раціональної реконструкції його сфери.

11. Кадровий потенціал туристичної агенції «TUI–Турагентство» відіграє провідну роль у вирішенні організаційних та економічних завдань для досягнення накреслених результатів управління. Ступінь забезпеченості підприємства робочою силою та раціональне їх використання значною мірою визначають матеріально-технічне забезпечення підприємства, створюють умови високої конкурентоспроможності та фінансової стабільності.

12. Для удосконалення кадрового потенціалу туристичної агенції «TUI–Турагентство» у роботі розроблено алгоритм обслуговування клієнтів за допомогою методів діаграмного проектування і спільних позицій. Алгоритм дозволяє уникнути дублювання функцій всередині колективу і тим самим підвищує продуктивність і якість обслуговування. У методі діаграмного проектування розглядається сукупність двох зон: видимої і невидимої. Невидима зона сприяє розширенню проблем клієнта і закрита від його очей. Таким чином, якісне обслуговування можливо тільки при правильній взаємодії обох сторін.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 № 436–IV. Дата оновлення: 06.11.2017. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 15.11.2018).
2. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 № 2755–VI. Дата оновлення: 03.12.2017. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 04.12.2018).
3. Про туризм : Закон України від 18.11.2003 № 1282–IV. Голос України. 2003. 26 груд. С. 10–13.
4. Асаул А. М. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень у підприємницьких структурах / А. М. Асаул, О. С. Коваль // Економіка України. – 2012. – № 11. – С. 29–37.
5. Асєєв Г. Концепція систем підтримки прийняття рішень / Г. Асєєв // Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія. – 2011. – № 3. – С. 10–16.
6. Бурцева О. Є. Планування та прогнозування як основа прийняття управлінських рішень: зміст, класифікації та порівняння [Електронний ресурс] / О. Є. Бурцева, Ю. Є. Пефтієва // Бізнес Інформ. – 2016. – № 11. – С. 392–397. – Режим доступу: [http://business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2016-11\\_0-pages-392\\_397.pdf](http://business-inform.net/export_pdf/business-inform-2016-11_0-pages-392_397.pdf).
7. Бьерн А. Бизнес–процессы. Инструменты совершенствования / А. Бьерн. – М : Стандарты и качество, 2003. – 272 с.
8. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навчальний посібник / Василенко В. А. – К. : ЦУЛ, 2003. – 420 с.
9. Верес О. М. Технології підтримання прийняття рішень : навч. посібник / О. М. Верес; за заг. ред. В. В. Пасічник. – 2-ге вид. – Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2013. – 252 с.
10. Виноградова О. В. Проблеми регламентації контролю процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві / О. В. Виноградова, О. А. Кондрашов // Проблеми економіки. – 2015. – № 4. – С. 195–201.

11. Гаркуша Н. М. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті : навч. посібник / Н. М. Гаркуша, О. В. Цуканова, О. О. Горошанська. – 2-ге вид., стер. – Київ : Знання, 2012. – 591 с.
12. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень : підручник / І. Б. Гевко. – Київ : Кондор, 2011. – 187 с.
13. Гусева И. В. Изменения в организационно–экономических основах организации и функционирования предприятия / И. В. Гусева // Актуальные проблемы экономики и новые технологии преподавания / Материалы 3–й международной научно–практической конференции (11–13 марта 2004 г., Санкт–Петербург). – СПб : МБИ, 2009. – С. 213–215.
14. Гусева О. Ю. Удосконалення методів прийняття рішень у процесі управління стратегічними змінами на підприємстві / О. Ю. Гусева // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Сер. Економічні науки. – 2013. – № 4. – С. 73–80.
15. Євтушевська О. О. Створення систем підтримки прийняття рішень у туристичному бізнесі / О. О. Євтушевська // Економіка харчової промисловості. – 2012. – № 4. – С. 63–65.
16. Загорна Т. О. Механізм прийняття узгоджених рішень : взаємодія й адаптивність / Т. О. Загорна // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 3, т. 2. – С. 186–195.
17. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи / С. М. Ілляшенко. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2003. – 278 с.
18. Канторович Л. В. Экономический расчет наилучшего использования ресурсов / Л. В. Канторович. – Минск : Горизонт, 2014. – 347 с.
19. Катренко А. В. Прийняття рішень: теорія та практика : підручник / А. В. Катренко, В. В. Пасічник. – Львів : Новий світ-2000, 2013. – 447 с.
20. Квасницька Р. С. Аналіз моделей прийняття управлінських рішень / Р. С. Квасницька, О. М. Дерикот // Економіка та держава. – 2013. – № 1. – С. 38–40.
21. Кіптенко В. К. Менеджмент туризму: підручник / В. К. Кіптенко. – К.



: Знання, 2010. – 502 с.

22. Коваленко О. Є. Мультиагентна модель колективного прийняття рішень / О. Є. Коваленко // Актуальні Проблеми Економіки. – 2011. – № 11. – С. 279–285.

23. Колечкіна Л. М. Побудова імітаційної моделі для прийняття управлінських рішень на підприємстві / Л. М. Колечкіна, Ю. О. Литвиненко // Структурні зміни у суспільстві та економіці під впливом комунікацій та інформації : матеріали Міжнарод. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 12-13 трав. 2016 р.) / за ред. М. В. Макарової. – Полтава : ПУЕТ, 2016. – С. 279–281.

24. Кононова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством в сучасних умовах / І. В. Кононова // Прометей. – 2013. – №1 (40). – С. 146–151.

25. Король О. Д. Менеджмент туризму : навч. посібник / О. Д. Король, М. П. Крачило; Чернівецький національний ун-т ім. Юрія Федьковича. - Чернівці: Рута, 2008. – 240 с.

26. Костін Ю. Д. Використання економіко-математичних моделей для прийняття стратегічних управлінських рішень на прикладі туристичних підприємств / Ю. Д. Костін, О. В. Мінкович // Вісник економічної науки України. – 2014. – № 1. – С. 56–58.

27. Крупський О. П. Сучасні методи прийняття управлінських рішень та їх зв'язок з організаційною культурою туристичних підприємств України / О. П. Крупський // Економічний часопис—XXI. – 2014. – № 7/8 (1). – С. 95–98.

28. Кузнецова М. О. Інформаційні системи підтримки прийняття управлінських рішень / М. О. Кузнецова, Г. Ю. Коблянська // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – № 9. – С. 154–157.

29. Кузьмак О. І. Особливості прийняття управлінських рішень в діяльності підприємств сфери послуг [Електронний ресурс] / О. І. Кузьмак // Інноваційна економіка. – 2015. – № 5. – С. 55–58.

30. Кузьмін О. Є. Системний аналіз і прийняття інноваційних рішень : навч. посібник / О. Є. Кузьмін, О. О. Жовтанецька, Н. О. Заяць. – Львів : Новий світ-2000, 2018. – 227 с.

31. Любенець С. В. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті : навч. посібник / С. В. Любенець. – Львів : Магнолія-2006, 2017. – 261 с.
32. Мартинюк Л. В. Статистичний аналіз у системі прийняття ефективних управлінських рішень у туризмі / Л. В. Мартинюк // Статистика України. – 2013. – № 2. – С. 56–60.
33. Мельник М. М. Фінансовий аналіз як база прийняття управлінських рішень щодо підприємства / М. М. Мельник // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – № 1. – С. 87–90.
34. Мельниченко С. В. Інформаційні технології в туризмі: теорія, методологія, практика : монографія / С. В. Мельниченко ; Київський національний торговельно-економічний ун-т. - К : Київський національний торговельно-економічний ун-т, 2008. – 493 с.
35. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
36. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті : навч. посібник / за ред. О. В. Сметанко. – Київ : Центр учб. л-ри, 2013. – 456 с.
37. Негрей М. В. Теорія прийняття рішень : навч. посібник / М. В. Негрей, К. Л. Тужик. – Київ : Центр учб. л-ри, 2018. – 272 с.
38. Повещенко Г. П. Модель привабливості вибору та прийняття рішень [Текст] / Г. П. Повещенко // Системні дослідження та інформаційні технології. – 2009. – N3. – С.130-142.
39. Погорелов Ю. С. Проблемно-орієнтований підхід до побудови інформаційної підтримки прийняття стратегічних управлінських рішень / Ю. С. Погорелов, А. Ю. Білоусова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія "Економічні науки". – 2014. – № 3 (65). – С. 165–172.
40. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень : навч. посібник / В. М. Приймак. – Київ : Атіка, 2008. – 240 с.
41. Прийняття управлінських рішень: навч. посібн. / за ред. Ю. Є. Петруні. – 3-тє вид., переробл. і доп. – Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. – 209 с.

42. Проненко Т. Є. Ефективність прийняття й оцінки управлінських рішень у системі менеджменту [Електронний ресурс] / Т. Є. Проненко // Агросвіт. – 2016. – № 10. – С. 53–55. – Режим доступу: [http://www.agrosvit.info/pdf/10\\_2016/9.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/10_2016/9.pdf)
43. Пятигін А. С. Використання аналітичних моделей для оцінювання середовища прийняття управлінських рішень у сфері фінансової діяльності підприємств / А. С. Пятигін // Актуальні Проблеми Економіки. – 2011. – № 11. – С. 308–320.
44. Репин В. В. Бизнес–процессы. Моделирование, внедрение, управление / В. В. Репин. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 512 с.
45. Рогоза М. Є. Системи підтримки прийняття рішень : навч. посібник / М. Є. Рогоза, О. О. Ємець, Є. М. Ємець. – Полтава : ПУЕТ, 2013. – 328 с.
46. Сагалакова Н. О. Туризм: бізнес–процеси, ціни і ціноутворення: монографія / Н. О. Сагалакова. – Київ : КНТЕУ, 2016. – 416 с.
47. Системи підтримки прийняття рішень / О.С. Пушкар, В.М. Гіковатий, О.С. Євсєєв, Л.В. Потрашкова. – Харків : Інжек, 2006. – 304 с.
48. Сіменко І. В. Концептуальні засади контролю прийняття управлінських рішень на підприємстві [Електронний ресурс] / І. В. Сіменко, О. А. Кондрашов // Економічний часопис–XXI. – 2014. – № 1/2 (2). – С. 40–43. – Режим доступу: [http://soskin.info/userfiles/file/2014/1-2\\_2014/2/Simenko\\_Kondrashov.pdf](http://soskin.info/userfiles/file/2014/1-2_2014/2/Simenko_Kondrashov.pdf)
49. Сірик А. Є. Особливості прийняття стратегічних рішень щодо розвитку ринку туристичних послуг України / А. Є. Сірик // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2017. – № 2. – С. 9–13.
50. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народа / А. Смит / пер. с англ. В. С. Афанасьева. – М. : Эксмо, 2007. – 960 с.
51. Теорія прийняття рішень : підручник / за ред. М. П. Бутко. – Київ : Центр учб. л-ри, 2015. – 360 с.
52. Терехух А. А. Моделювання прийняття господарських рішень / А. А. Терехух // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 10. – С.275–282.
53. Терещенко С. І. Ефективність прийняття управлінських рішень в умовах інтелектуалізації праці / С. І. Терещенко // Економіка АПК. – 2017. – № 1. –



С. 74–80.

54. Усикова И. В. Модели и методы управления высшим учебным заведением на основе системного анализа и стратегического подхода / Н. В. Макарова, И. В. Усикова // Журнал «Известия Международной академии наук высшей школы». – М. : МАНВШ, 2006. – № 3(37). – С. 52–59.

55. Фадєєва І. Г. Концептуальний підхід до розвитку систем інтелектуальної підтримки процесів прийняття рішень у системі контролінгу бізнес-сегменту економіки upstream / І. Г. Фадєєва // Економіка та держава. – 2015. – № 2. – С. 6–11.

56. Фінагіна О. В. Проблеми інформаційного забезпечення процесу прийняття рішень на основі ситуаційного підходу / О. В. Фінагіна, А. М. Гафіяк // Економіка і регіон. – 2012. – № 5. – С. 81–85.

57. Череп А. В. Моделі та методи прийняття рішень в аналізі і аудиті : навч.-метод. посібник / А. В. Череп. – Київ : Кондор, 2011. – 328 с.

58. Шедяков В. Форсайт – програмування та підвищення ефективності прийняття управлінських рішень / В. Шедяков // Економіст. – 2014. – № 6. – С. 29–33.

59. Hammer, M., & Champy, J. (2001). Reengineering the Corporation: a manifesto ofor business revolution. New York : Harper Collins Publishers Inc., 247 p.

60. Офіційний сайт туристичної агенції «TUI–Турагентство». URL: <https://cts.in.ua> (дата звернення: 11.09.2018).

61. Офіційний сайт компанії «TUI GROUP». URL: <https://www.tuigroup.coma> (дата звернення: 11.09.2018).