

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	10
1.1. Сутність управлінського контролінгу, його види і роль сучасного підприємства	5
1.2. Медоти та технології управлінського контролінгу	12
1.3. Особливості формування системи контролінгу управлінської діяльності на туристичному підприємстві	20
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛІНГУ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «TUI – ТУРАГЕНСТВО», М. КИЇВ	27
2.1. Управлінська характеристика та оцінка господарської діяльності туристичного агентства	27
2.2. Оцінка ефективності функціонування системи оперативного контролінгу туристичного агентства	37
2.3. Стратегічний контролінг господарської діяльності мережі туристичних агентств TUI	42
Висновки до розділу 2	46
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	48
3.1. Обґрунтування стратегічних завдань контролінгу управлінської діяльності на туристичному підприємстві	48
3.2. Напрями вдосконалення оперативного контролінгу управлінської діяльності на турагенстві «TUI», м. Київ	51
Висновки до розділу 3	58
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

Актуальність теми. На сьогоднішній день існує велика проблема виживання вітчизняних підприємств. Негативно впливають на діяльність підприємств зовнішні умови, в яких вони розвиваються: економічне законодавство України є нестабільним, не визначені пріоритети державного регулювання економіки, наявні політичні катаклізми та інші чинники. Тим більше, що ситуація загострена економічною кризою, наслідки якої підприємства переживають і досі. Зокрема, факторами, які зумовили кризову ситуацію на підприємствах, на думку деяких фахівців, є:

- низька якість менеджменту;
- недоліки в організаційній структурі;
- низький рівень кваліфікації персоналу;
- прорахунки в інвестиційній політиці;
- недостатня увага до впровадження інновацій;
- помилки у виробничо-технічній політиці;
- помилки у виборі стратегії розвитку підприємства;
- невміння мобілізувати колектив на виконання поставлених завдань.

Така ситуація виникає в умовах, коли керівництво підприємства несвоєчасно реагує на виникнення проблем, тобто коли відсутня або недосконало функціонує система раннього попередження та реагування. В таких умовах пристосування до навколишнього середовища та активне реагування на будь-які зміни в ньому є чи не найважливішою умовою виживання для кожного підприємства. І одним із дієвих засобів забезпечення ефективного функціонування підприємства є впровадження системи контролінгу.

В умовах ринкової економіки досить важливим є планування діяльності підприємства на майбутнє з метою мінімізації витрат та отримання максимального прибутку. Іншими словами, запровадження стратегічного менеджменту дає можливість підприємствам підтримувати їх функціонування

не тільки у режимі виживання в сьогоднішніх кризових умовах, а й уникнути несприятливих умов в майбутньому. Тому ведення управлінського обліку або використання контролінгу є необхідними та найважливішими методами для підприємства з метою максимізації прибутку. В теперішній час ведення управлінського обліку або контролінгу для підприємств не є обов'язковим, але основним нормативно-правовим документом, що вказує на можливість їх розвитку та впровадження є Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні».

Контролінг є системою управління прибутком підприємства, але, в окремих випадках, цілі підприємства можуть бути іншими, тоді контролінг орієнтує зусилля підприємства в напрямку таких цілей, хоча кінцева ціль та ж – одержання прибутку. Слід зазначити, що особливістю розвитку управлінського обліку в сучасних умовах є його модифікація в складні системи управління підприємством. Незалежно від того, як називатимуться ці системи, вони об'єктивно існують і розвиватимуться під впливом реальних чинників. Якщо визнати, що контролінг відображає процес інтеграції традиційних методів обліку, аналізу, нормування, планування й контролю в єдину систему одержання, обробки і узагальнення інформації для прийняття на її підставі управлінських рішень, то така система управляє підприємством, будучи зорієнтованою на досягнення не лише оперативних цілей у вигляді одержання прибутку того чи іншого обсягу, а й на глобальні стратегічні цілі – виживання підприємства, збереження робочих місць, проведення антикризової політики.

Для забезпечення виконання ролі контролінгу в системі управлінського обліку є нагальна потреба створення особливої інформаційної системи, яка б забезпечувала б керівництво інформацією щодо постійних ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища. Це обумовлює необхідність визначення пріоритетних позицій формування контролінгу на підприємстві та виконання однієї з його функцій – інформаційної.

Мета дослідження. Обґрунтування поняття контролінгу, його призначення, визначення місця і ролі у системі управління підприємством, відстеження та аналіз основних проблем та перспектив використання системи контролінгу на туристичному підприємстві «ТУІ».

Об'єктом дослідження є процес функціонування системи контролінгу управлінської діяльності «ТУІ турагенства».

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні засади системи контролінгу управлінської діяльності «ТУІ турагенства».

Методи дослідження. У процесі дослідження використано методи: узагальнення і системного аналізу – для дослідження теоретичних основ системи контролінгу управлінської діяльності туристичної агенції «ТУІ турагенство»; порівняння – для класифікації підходів, аналізу стану і передумов розвитку підприємства; критичний аналіз – для порівняння альтернативних підходів до оцінювання ефективності контролінгу управління; методи економічного і стратегічного аналізу – для оцінки стану ринку туристичних послуг в кількох областях України.

Інформаційною базою випускної роботи стали інформаційно-аналітичні матеріали «ТУІ турагенства» та науково-методичні розробки, монографії, наукові статті, тези конференцій та мої особисті дослідження.

Наукова новизна полягає в узагальненні теоретичних і методичних основ функціонування системи контролінгу управлінської діяльності, опрацюванні існуючої системи контролінгу управлінської діяльності базу розвитку туристичної агенції «ТУІ турагенство».

Практичне значення випускної кваліфікаційної роботи полягає в тому, що основні положення, висновки та практичні рекомендації, які в ньому містяться, представляють науковий і практичний інтерес для оцінки системи контролінгу управлінської діяльності туристичного підприємства на прикладі «ТУІ турагенство». Результати дослідження були оприлюднені у науковій статті «Контролінг як сучасна система управління», що міститься у Збірнику

наукових праць студентів КНТЕУ (див. дод. А).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність управлінського контролінгу, його види і роль на сучасному підприємстві

Контролінг – спеціальна система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства і охоплює інформаційне забезпечення управління, його планування, організацію взаємодії, мотивацію і контроль. Це система, орієнтована на майбутній розвиток підприємства; своєрідний механізм саморегулювання на підприємстві, що забезпечує зворотній зв'язок у контурі управління. Основна мета контролінгу – орієнтація управлінського процесу на досягнення цілей, що стоять перед підприємством. У сучасних умовах виникає необхідність впровадження контролінгу на підприємствах і, особливо, на тих, що перебувають у стані фінансової кризи. Під фінансовою кризою розуміють фазу розбалансованої діяльності підприємства, тобто загрозу неплатоспроможності та банкрутства. Контролінг розглядають як елемент антикризового управління – управління організацією, яке спроможне попередити або пом'якшити кризові ситуації у виробничо-господарській діяльності, а також утримувати функціонування організації в режимі виживання в період кризи та виводити її з кризового стану з мінімальними витратами.

Контролінг у сучасному розумінні постає як провідна функція менеджменту, він будує взаємозв'язки між іншими окремими функціями.

Мета контролінгу – правильна та своєчасна оцінка фактичної реалізації виконання запланованих господарських операцій і підготовка інформації, яка необхідна для прийняття ефективних управлінських рішень. Перш за все, така оцінка відбувається з точки зору перевірки своєчасності та якості виконання

менеджерами та іншими співробітниками своїх завдань, виходячи із стратегічного і оперативного планів розвитку підприємства. З точки зору комплексного підходу до управління, контролінг виступає як певний набір інструментів. Використовуючи основні показники діяльності підприємства (оборот, витрати, прибуток тощо) за певний період, кожний окремий інструмент має вплинути на ефективність управління, сприяти підвищенню ефективності діяльності підприємства в цілому та реалізації досягнення встановлених цілей.

Контролінг – це напрямок економічної роботи на підприємстві, пов'язаний з моніторингом його фінансово-економічної діяльності та з систематичним наданням керівництву інформації необхідної для прийняття своєчасних тактичних і стратегічних управлінських рішень. Контролінг займає особливе місце в управлінні підприємством: він не заміняє собою управління, а лише переводить його на якісно новий рівень. Контролінг є своєрідним механізмом саморегулювання на підприємстві, забезпечуючи зворотний зв'язок у контурі управління.



Рис. 1.1. Роль контролінгу у менеджменті

Під функціями менеджменту слід розуміти відносно відокремлені напрями і види управлінської діяльності, тобто трудові процеси в сфері управління. Контролінг взаємопов'язаний з усіма функціями менеджменту. Класики менеджменту М.Мескон, М.Альберт та Ф.Хедоурі визначають 4 основні функції менеджменту: планування, організацію взаємодії, мотивацію і контроль. Між ними існує зворотній зв'язок, який налагоджується саме

завдяки контролінгу.

Планування – це відокремлений вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації.

Організація взаємодії – це вид управлінської діяльності, який відображає процес створення структури управління організацією.

Мотивація – це відокремлений вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей або цілей організації.

При здійсненні виробничо-господарської діяльності завершальною функцією у контурі управління є контроль. У діяльності організації контроль потребує проведення систематичних спостережень за станом господарської діяльності організації з метою перевірки відповідності фактичних результатів запланованим.

Насамперед, контроль – це елемент управління об'єктами та процесами, який полягає у нагляді за ними з метою перевірки їх відповідності стану, передбаченому законами, юридичними нормативними актами, а також програмами, планами, договорами, проектами, угодами і, в разі необхідності, їх коригування та перегляду.

Контроль на рівні підприємства – це комплекс знань та заснована на них сукупність спостережень і перевірок контролюючими органами підприємств процесів функціонування і розвитку відповідно до вимог об'єктивних економічних законів, чинного законодавства, прийнятих управлінських рішень з метою їх виконання. Видами такого контролю на мікрорівні є:

- 1) контроль за наявними ресурсами – трудовими, матеріальними, інвестиційними, валютними, енергетичними, інформаційними, природними, кредитними та іншими;
- 2) контроль за процесом виробництва, тобто ефективністю використання робочої сили, матеріальних, енергетичних, природних ресурсів;
- 3) контроль за процесом ціноутворення – індексами цін у галузі на

внутрішньому та зовнішньому ринку з врахуванням цін на готову продукцію та закупівельну сировину;

4) контроль за розподілом та перерозподілом створеного доходу на підприємстві;

5) контроль за сферою грошових відносин, зокрема, такими її елементами як показники грошової маси, швидкості обороту грошей, норм резервування;

6) контроль за випуском цінних паперів – обсягом їх емісії та розміщенням, величиною отриманої виручки від їх реалізації.

Результатом виконання функції контролю на підприємстві є формування і становлення діючої системи контролінгу.

Предметом вивчення контролінгу є оперативне та стратегічне управління підприємством, а також прийняття управлінських рішень з оптимізації співвідношення «витрати – обсяг – прибуток».

Контролінг базується на системі нормування витрат, визначенні залежності між обсягом реалізованої продукції, витратами та прибутком. Як наука він пов'язаний з управлінням і регулюванням господарської та фінансової діяльності, для чого використовується система постійного отримання та обробки інформації про технікоекономічні показники роботи підприємства. Контролінг ґрунтується на наукових досягненнях таких дисциплін як бухгалтерський облік, кібернетика, економічна теорія, маркетинг, менеджмент та ін.

Контролінг покликаний забезпечувати процес своєчасної орієнтації управлінського процесу на досягнення цілей, які стоять перед підприємством. Відповідно, основними напрямками діяльності контролінгу є:

1) координація управлінської діяльності з метою досягнення цілей підприємства;

2) інформаційна та консультативна підтримка прийняття управлінських рішень;

- 3) створення інформаційної системи управління підприємством;
- 4) забезпечення раціональності управлінського процесу.

Функціями контролінгу є функція обліку, планування, функція контролю і регулювання, функція інформаційно-аналітичного забезпечення та спеціальні функції.



Рис. 1.2. Функції контролінгу

Функція обліку передбачає збір та аналіз інформації про результати поточної діяльності, проведення внутрішнього обліку діяльності організації та її підрозділів. Функція планування забезпечує інформаційну підтримку при розробці планів, формує і вдосконалює загальну систему планування в організації. Функція контролю і регулювання включає в себе порівняння планових і фактичних обсягів виконання робіт, аналіз відхилень, визначення їх причин та розробку пропозицій щодо їх ліквідації або стимулювання. Функція інформаційно-аналітичного забезпечення передбачає розробку інформаційної системи контролінгу, збір і систематизацію найбільш вагомих даних, необхідних для прийняття рішень. Спеціальні функції забезпечують процеси збору та аналізу даних про зовнішнє середовище, вивчення досвіду та досягнень конкурентів, розрахунок ефективності інвестиційних та інноваційних проектів.

Виділяють два основні види контролінгу: стратегічний та оперативний

(тактичний).

Стратегічний контролінг аналізує внутрішнє та зовнішнє середовище, проводить моніторинг діяльності підприємства у довгостроковій перспективі, обслуговує вищий інституційний рівень управління. Головна мета стратегічного контролінгу – створення такої системи управління, яка б дозволяла відслідковувати рух підприємства до визначеної стратегічної мети свого розвитку. Постановка стратегічних цілей потребує проведення попереднього аналізу інформації про зовнішні та внутрішні умови функціонування суб'єкта господарювання.

Оперативний контролінг досліджує економічну ефективність та рентабельність діяльності підприємства, забезпечує управлінський (середній) та низовий (технічний) рівні.



Рис. 1.3. Види контролінгу та його призначення за рівнями управління

У процесі здійснення контролінгу виконуються наступні види робіт:

1. Постановка цілей – визначення кількісних та якісних цілей підприємства і критеріїв, за якими можна оцінити ступінь виконання поставлених завдань.

2. Планування – перетворення цілей підприємства в прогнози і плани. Перший крок планування – аналіз сильних та слабких сторін підприємства, можливостей та загроз.



Рис. 1.4. Види робіт у контролінгу

3. Управлінський облік – відображення фінансово-господарської діяльності підприємства у ході виконання плану. Орієнтований на інформаційні потреби керівників підприємства і підрозділів, на підтримку прийняття управлінських рішень.

4. Система інформаційних потоків та їх організація – важливий елемент системи контролінгу на підприємстві. Контролінг є постачальником інформації, необхідної для функціонування системи управління. Володіючи інформацією, керівник може здійснювати моніторинг всієї фінансово-господарської діяльності підприємства:

- відслідковувати процеси, що протікають на підприємстві у режимі реального часу;
- складати оперативні звіти за результатами роботи підприємства;
- порівнювати цільові результати з фактично досягнутими.

5. Контроль. Якщо в менеджменті контроль використовується як проста констатація фактів, тобто проводиться оцінка вже здійснених фактів у

діяльності підприємства, то у системі контролінгу він націлений на перспективу.

6. Аналіз планів, фактично отриманих результатів, корегування відхилень здійснюється у трьох часових вимірах – минулому, теперішньому та майбутньому, дається їх порівняння. Аналіз минулого направлений на оцінку результатів попередньої діяльності, здобуття досвіду. Аналіз теперішнього допомагає визначити, що відбувається на підприємстві на даний час і в якому напрямі. Аналіз майбутнього оцінює чи зможе підприємство досягти поставлених цілей, які можливості перед ним розкриваються, з якими ризиками доведеться зіткнутися.

7. Рекомендації для прийняття управлінських рішень розробляються на основі попереднього аналізу з врахуванням ситуації, яка склалася, а також майбутніх можливостей і небезпек. Контролінг визначає які саме альтернативні дії є у підприємства в теперішній час і оцінює ці альтернативи з точки зору досягнення цілей підприємства.

1.2. Методи та технології управлінського контролінгу

Метод контролінгу – це система прийомів та способів, за допомогою яких вивчається та розкривається суть предмету дослідження. Оперативний контролінг використовує у своєму інструментарії різні методи задля досягнення певних цілей. Мета оперативного контролінгу полягає у створенні системи управління досягнення поточних цілей, а також прийнятті своєчасних рішень щодо оптимізації співвідношення «витрати–прибуток».

Методи, що використовуються при здійсненні оперативного контролінгу, пов'язані з великою кількістю дисциплін економічного напрямку.

На відміну від стратегічного, оперативний контролінг орієнтований на досягнення короткострокових цілей. Систему оперативного контролінгу використовують для підтримки оперативних рішень щодо недопущення

кризового стану підприємства.

Одна із найважливіших задач контролінгу – управління прибутковістю підприємства, тому основним поняттям тут є витрати, їх види, місця виникнення і принципи управління ними. За розміри витрат на підприємстві відповідають керівники різних служб і підрозділів (центрів відповідальності).

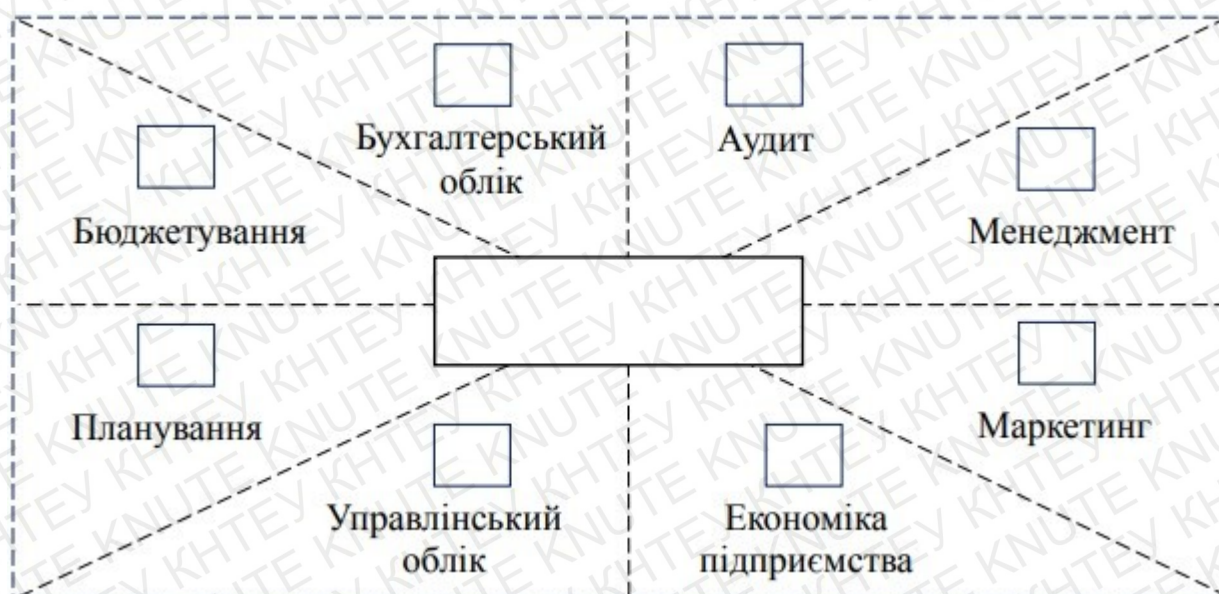


Рис. 1.5. Взаємозв'язок методів контролінгу з різними дисциплінами економічного спрямування

Існують різні методи поділу витрат залежно від обсягу випуску продукції. Для визначення обсягу випуску витрати систематизують, поділивши їх на постійні, що не залежать від обсягу випуску продукції, та змінні, що змінюються пропорційно обсягу випуску. Також виділяють змішанні витрати, що включають у себе постійну і змінну частину. Процес поділу витрат на постійні та змінні складається з п'яти послідовних етапів.

I етап. Групування витрат

II етап. Збір статичної інформації

III етап. Побудова графіка залежності витрат від обсягу випуску продукції

IV етап. Визначення параметрів залежності витрат від випуску

V етап. Перевірка зв'язку між витратами й обсягом виробництва

Рис. 1.6. Етапність класифікації витрат в залежності від обсягу випуску продукції

Залежність витрат від обсягу випуску може бути як лінійною, так і нелінійною. Для виявлення характеру і параметрів цієї залежності використовуються спеціальні методи.

Інженерний метод полягає в тому, що на кожен статтю витрат, виходячи з технологічної необхідності, встановлюють нормативи на витрату ресурсів у натуральному вираженні, а витрати планують шляхом множення цих нормативів на ціни. Недолік методу – висока трудомісткість. Крім того, важко встановити нормативи на такі витрати, як зарплата, витрати на утримання та експлуатацію обладнання, загальноцехові, загальногосподарські витрати. Метод є дієвим у випадку виробництва нової продукції, впровадження нової технології, коли статистичні дані за минулі періоди відсутні.

Метод найменших квадратів – метод знаходження наближеного розв'язку надлишково-визначеної системи. Є математично точним методом та потребує застосування комп'ютерних програм.

Метод візуального вимірювання полягає у створенні умов для візуального спостереження, унаочнення об'єкту дослідження (візуалізація).

Метод інтерполяції – спосіб математичного обґрунтування невідомих значень динамічного ряду за допомогою сусідніх даних ряду або на основі встановленого взаємозв'язку інтерпольованого явища з іншими, кількісний вираз яких відомий. Найбільш точні результати дають інженерний метод і метод найменших квадратів. Для оцінки ефективності роботи підрозділів і правильності складання бюджетів проводять аналіз відхилень фактичних результатів від планових. Існують різні способи такого аналізу, але найбільш поширеним є факторний аналіз відхилень.

Факторний аналіз відхилень – основний інструмент оцінки діяльності центрів витрат. Його мета – визначення і детальна оцінка кожної причини, кожного фактора, які можуть призвести до виникнення відхилень.

На практиці для забезпечення ефективного оперативного управління використовують метод ланцюгових підстановок. Це статистичний метод, за яким вивчають одночасний вплив кількох факторів на досліджуване явище як ланцюг їхнього взаємозв'язку, тобто вплив кожного фактору вивчають у взаємозв'язку з іншими, при цьому беруть до уваги їхню послідовну дію. Аналізуючи вплив окремого фактору, зв'язок між взаємодіючими факторами і результатом їхньої взаємодії відображають спеціальними розрахунковими формулами. Порівнюючи фактичні дані з базовими (плановими, аналогічними даними інших підприємств), визначають загальне відхилення від його базової величини. Потім встановлюють кількісну залежність цього відхилення від зміни окремих факторів.

Для цього базову величину окремих показників послідовно замінюють їхньою фактичною величиною у звітному періоді, виконуючи після кожної заміни всі математичні розрахунки, що передбачені розрахунковою формулою. Порівнюючи підсумок розрахунку, одержаний після заміни величини кожного показника, з підсумком до заміни, визначають вплив цього фактора на загальне відхилення. Заміну базової величини показника його фактичною величиною називають підстановкою. Число підстановок залежить від кількості факторів, що враховуються, а число порівнюваних розрахунків виходить на одиницю більше, ніж кількість показників. Послідовність підстановок залежить від мети дослідження та властивостей досліджуваних факторів.

Важливу роль відіграє визначення послідовності етапів розробки та прийняття управлінського рішення. Розробка управлінського рішення є комплексом різних управлінських дій, де кожна наступна дія є логічним продовженням попередньої.

Після формулювання мети та вибору критерію оптимальності або доцільності здійснюється вибір конкретних факторів та умов, що від них залежатиме результат рішення. Обґрунтований відбір факторів є передумовою

розробки науково обґрунтованого, а відтак і ефективного рішення. Модель аналізу системи - це, власне, і є схема розв'язання завдання, яке постало перед управлінням. Залежно від характеру завдання модель може бути простою або складною. Прості моделі часто бувають стандартними. Складні моделі рішення можуть (відповідно до ступеня формалізації) частково або повністю відповідати вимогам програмування.

Вибір моделі рішення та розробка програми розрахунків створюють основу для визначення складу необхідної інформації. Як модель рішення, так і інформація мають забезпечити можливість варіантних рішень.

Економічний аналіз у процесі прийняття управлінського рішення відіграє провідну роль. Отже, процес прийняття управлінського рішення має ітеративний характер, який дає змогу поліпшити модель або варіант рішення способом послідовних наближень. Так, після порівняння вибраної моделі з оригіналом системи може постати потреба у додатковій інформації, яка уможливить відповідне поліпшення моделі рішення. За негативного результату порівняння підготовленого варіанта рішення з іншими аспектами управління, із загальною метою та критеріями може постати потреба знову повернутися до аналізу варіантів розвитку системи.

З метою підвищення відповідальності за прийняття та здійснення рішення, а також створення передумов для ефективного контролю за його виконанням, рішення має бути документованим. Документація рішення оформляється з урахуванням чинних законодавчих та інших правових актів. Форма документування рішення залежить від його призначення, а зміст повинен відповідати таким вимогам: у документованому рішенні відображують мету, визначають засоби досягнення цієї мети у вигляді конкретних заходів, визначають очікувані результати, встановлюють строки виконання кожного заходу та називають конкретних осіб, які відповідають за реалізацію рішення.

Системний підхід до вивчення проблем управління дає змогу з'ясувати

рівень їхньої складності, багатоаспектної та інформаційної забезпеченості. За рівнем кількісного співвідношення всіх взаємозв'язаних факторів проблеми управління поділяються на три групи.

Перша група - добре структуровані проблеми управління, коли взаємозв'язки між різними чинниками чітко з'ясовано та кількісно визначено.

Друга група - неструктуровані проблеми, коли найважливіші ресурси, ознаки й характеристики описано тільки якісно без кількісного їх визначення.

Третя група - слабо структуровані або змішані проблеми, коли частину взаємозв'язків виражено кількісно, іншу частину - якісно, а тому розв'язання проблеми потребує різних підходів.

Першу групу проблем розв'язують кількісними методами оптимізації, другу - евристичними методами, а третю - методами системного аналізу.

Системний аналіз є сукупністю наукових методів і практичних прийомів дослідження великих і складних проблем управління, методичним засобом реалізації системного підходу до управління. Схема процесу системного аналізу значно складніша за схему процесу прийняття управлінських рішень. Ми розглянемо цей процес дещо спрощено, як сукупність тільки чотирьох стадій.

- Перша стадія включає усвідомлення ситуації, виявлення головної проблеми, попереднє вивчення системи, формулювання цілей і визначення критеріїв.
- Друга стадія - це структурний аналіз об'єкта та розробка концепції його розвитку, виявлення найчутливіших точок системи.
- Третя стадія є основною - це розробка моделі та проведення аналізу.
- На четвертій стадії здійснюється синтез системи на основі одержаних унаслідок аналізу даних.

Крім загальноекономічних методів у системному аналізі використовуються ще й такі: декомпозиція системи, діагностика системи, статистичне дослідження системи, метод "перехресних" порівнянь, експертні

оцінки, імітаційне моделювання, аналіз чутливості рішень до різних факторів, агрегування змінних у комплексні фактори.

Системний підхід до вирішення управлінських проблем наочно виражено в розробці та реалізації цільових комплексних програм (ЦКП). ЦКП належить чільне місце в прийнятті довгострокових управлінських рішень на всіх рівнях управління. Не розглядаючи детально процесу програмування, назвемо три найважливіші характеристики ЦКП: наявність чіткої цільової установки; кількісне визначення ресурсів, необхідних для досягнення кожної цілі, з урахуванням обмеженості ресурсів; поділ генеральної програми на підпрограми.

Для глибшого підходу до масштабних рішень, які пов'язані з великими проектами, пропонується система "аналіз вигід і витрат". Канадські експерти секретаріату Ради скарбниці Канади підготували відповідний довідник. У ньому зазначається, що аналіз вигід і витрат є процедурою, за допомогою якої оцінюють доцільність програми чи проекту методом порівняння вигід і витрат. Довідник розкриває методи визначення пов'язаних з реалізацією проекту прямих і непрямих витрат і вигід, критерії їх порівнювання з урахуванням усіх чинників, що його ускладнюють.

Слід звернути увагу на пошуки нових технологій прийняття управлінських рішень. Розроблено методіку рейтингового управління, яка, за визначенням авторів, є концепцією "прийняття рішень потенційними користувачами на основі використання рейтингів у процесі реалізації функцій управління". В основу цієї концепції покладено обчислення узагальненого рейтингу економічної системи за сукупністю показників її діяльності, а зміна рейтингу дає підстави для відповідних управлінських дій. Проте система рейтингового управління ще не мала практичного застосування, тому реально оцінити її перспективи поки що неможливо.

Вивчення різних способів прийняття управлінських рішень свідчить, що економічний аналіз займає суттєве місце в забезпеченні виконання чи не

найважливішої вимоги до управлінських рішень - наукового обґрунтування варіантів таких рішень, досягнення максимальних економічних результатів за мінімальних витрат ресурсів.

Насамкінець варто назвати ті фактори, які впливають на процес прийняття управлінських рішень:

1. Особисті якості керівника.
2. Поведінка керівника.
3. Середовище прийняття рішень (визначеність та ризик).
4. Інформаційні обмеження (зростання витрат на отримання додаткової інформації).
5. Взаємозалежність рішень.
6. Готовність до можливих негативних наслідків.
7. Можливість застосування сучасних технічних засобів.
8. Наявність ефективних комунікацій.
9. Відповідність структури управління цілям та місії організації.
10. Процедури реалізації функцій управління.

Не завадить також нагадати, що розвиток у країні ринкових відносин веде до появи конкуренції та збільшення економічного ризику, тобто до таких явищ, яких ми не знали за колишньої адміністративно-командної системи. Через те було б непростимою помилкою, обґрунтовуючи варіанти управлінських рішень, обминати можливу дію цих нових для нас факторів.

1.3. Особливості формування системи контролінгу управлінської діяльності на туристичному підприємстві

Запровадження контролінгу на вітчизняних підприємствах зумовлене необхідністю інформаційного забезпечення й координації системи планування, синхронізації різних видів обліку, аналізу відхилень та їх контролю, інформаційного й методичного забезпечення менеджменту та

прийняття управлінських рішень, підтримки на належному рівні ризик-менеджменту.

Фактично система контролю забезпечує зв'язок між очікуваннями і реальними показниками діяльності організації, встановлюючи відхилення від заданих показників.

До основних факторів, які впливають на управлінську діяльність у туристичних підприємствах, відносяться такі:

- загострення проблеми ресурсів економічного розвитку;
- жорстка конкуренція та боротьба за ринки збуту, за споживача;
- глобалізаційні та інтеграційні процеси;
- інноваційні процеси та підготовка інноваційних менеджерів;
- соціально-економічні зміни у процесі світового господарства;
- процеси інтернаціоналізації національних економік;
- сучасні системи штучного інтелекту;
- сучасні експертні системи, які здатні обґрунтувати логіку вибору рішень;
- необхідність стратегічного ринкового управління підприємствами;
- синергізм співробітництва бізнес-одиниць, що може бути основою їх економічного синергізму, тощо.

У практиці управління є технологія контролю, в основі якої покладено вимоги-критерії:

- ефективність контролю визначає успішність, корисність контролю (зменшення витрат, пов'язаних із виявленням і запобіганням виявлених у процесі контролю недоліків; скорочення витрат на контроль, витрат на персонал та техніку контролю);
- ефект впливу на людей з'ясовує такі питання: викликає технологія контролю позитивні чи негативні стимули, стресові реакції (демотивація праці);

— виконання завдань контролю полягає в тому, що контроль має визначити міру збігів або відхилень у системі управління організацією, сприяти виправленню відхилень та розробці ефективних рішень;

— визначення меж контролю зумовлюється тим, що не можна вживати контрольних заходів без обмежень.

У теорії менеджменту визначають і певні умови (вимоги) ефективного контролю: стратегічна спрямованість, орієнтація на кінцевий результат, відповідність справі, сучасність, гнучкість, простота, економічність.

На практиці кожна управлінська функція спонукається іншою, отже, функція контролю не є кінцевим пунктом усього процесу планування; виникає своєрідний поступовий рух колом: інформація, отримана в процесі контролю, може використовуватися на етапі планування, організації і мотивації співробітників тощо.

Служби контролінгу є складовою системи внутрішнього контролю на підприємстві й зорієнтовані на інформаційно-аналітичне, методичне і консультативне забезпечення діяльності виконавчого керівництва.

Служба контролінгу безпосередньо не приймає рішень, а здійснює їх підготовку, функціональну й інформаційну підтримку і контроль за реалізацією.

Тобто, сучасний контролінг – це системний інноваційний ресурс, орієнтований на перспективу.

Необхідність появи контролінгу на сучасних підприємствах можна пояснити такими причинами:

- 1) підвищенням нестабільності зовнішнього середовища;
- 2) ускладненням систем управління підприємством, які потребують механізму координації в процесі управління;
- 3) інформаційний бум при недостатній кількості достовірної інформації.

Контролінг є однією із складових специфічних функцій управління, яка пов'язана з необхідністю ефективного керування підприємством і

забезпечення його тривалого існування в умовах конкуренції.

Роль контролінгу в кожній функції управління наступна:

1. При здійсненні функції планування система контролінгу координує розробку погоджених планів на підприємстві; надає інформацію для складання планів; перевіряє плани, складені окремими підрозділами підприємства.

2. Функція організації взаємодії у контролінгу реалізується шляхом налагодження обліку та контролю витрат і результатів діяльності по підрозділах організації.

3. Функція мотивації у системі контролінгу виявляється шляхом розробки механізмів стимулювання виконання планів.

4. Функція контролю в системі контролінгу забезпечує порівняння планових та фактичних величин; встановлення допустимих меж відхилень від плану; аналіз відхилень, визначення причин відхилень плану від факту та вироблення пропозицій для усунення перешкод або зменшення їх впливу.

5. Контролінг передбачає виокремлення додаткової функції – аналіз ефективності рішень, яка забезпечується шляхом побудови управлінської інформаційної системи; збору даних найбільш вагомих для прийняття управлінських рішень; надання консультативної підтримки щодо вибору коригувальних заходів та підвищення якості управлінських рішень.

У туристичній індустрії велика увага приділяється питанням спрямованості дії стратегічного контролінгу. Для сучасних турфірм варто виділити такі ключові проблеми, які може вирішити стратегічний контролінг:

1. Перевірка стратегічних планів щодо їх повноти, формальної та матеріальної спроможності.

2. Поточний контроль «критичних внутрішніх і зовнішніх умов», що лежать в основі стратегічних планів.

3. Контроль стратегічно важливих рішень.

4. Контроль важливої етапної мети при реалізації стратегічно важливих

передумов.

5. Поточний контроль оперативних дій щодо можливих стратегічно шкідливих побічних і результативних дій.

6. Перевірка стратегічної ситуації підприємства на основі самостійних і поступових аналізів, що відбувається регулярно або у відповідні, індивідуально встановлені, проміжки часу.

7. Періодична перевірка розмежування стратегічних одиниць підприємства, а також, відповідно до цього, чинних критеріїв.

8. Періодичний контроль визначених для стратегічних вирішень принципів діяльності підприємства.

Стратегічний контролінг в управлінні розвитком туристичних підприємств спрямований на такі аспекти:

- 1) розробка альтернативних стратегій і планів;
- 2) моніторинг стратегічних показників зовнішнього середовища й потенціалу турфірми;
- 3) первинний поелементний аналіз стратегічних чинників;
- 4) первинна фіксація критичних стратегічних позицій організації у зовнішньому середовищі;
- 5) контроль реалізації корпоративної стратегії з метою виявлення причин відхилень;
- 6) виявлення нових можливостей і внесення коректив у стратегічні плани.

Тактичний контролінг припускає досягнення поточної локальної мети турфірми, управління ефективністю підприємства. Тактичний контролінг має свої особливості в системі контролінгу. По-перше, він орієнтований на оперативне планування. По-друге, тактичний контролінг є основою успіху стратегічного контролінгу й стратегічного планування. Метою тактичного контролінгу в управлінні розвитком туристичних підприємств є створення системи управління досягнення поточної мети, а також ухвалення своєчасних

рішень щодо оптимізації співвідношення «витрати – обсяг – прибуток».

Діяльність тактичного контролінгу в управлінні розвитком турфірми спрямована на:

1) визначення всієї сукупності контрольних показників відповідно до визначених поточних цілей; 2) порівняння планових і нормативних показників із фактичними показниками, результатів, що контролюються, та витрат з метою виявлення причин і наслідків відхилень;

3) мотивація й створення систем інформації для прийняття поточних управлінських рішень.

Систему тактичного контролінгу використовують для підтримки тактичних рішень щодо недопущення кризового стану. Для цього визначають якісні і кількісні цілі туристичних підприємств і критерії, за якими можна оцінити ступінь досягнення поставлених цілей.

Висновки до розділу 1

1. Контролінг являє собою самостійну систему, економічна сутність якої полягає в стрімкому процесі перетворення та інтеграції існуючих методів обліку, аналізу, планування, контролю і координації в єдину систему отримання та аналізу інформації для прийняття ефективних управлінських рішень, орієнтованих на досягнення всіх завдань, що постають перед керівництвом підприємства. Можна виділити ключові принципи контролінгу, які будуть достатні для ефективних змін та легкими у використанні. До таких принципів слід віднести: прозорість, безперервність, комплексність, орієнтація на майбутнє, раціональність, своєчасність, доступність, інформаційна забезпеченість, стратегічна спрямованість. Сьогодні система контролінгу ще недостатньо розвинута на підприємствах України, тому варто визначити пріоритети щодо напрямку діяльності вітчизняних підприємств, можливості їхньої конкуренції з іноземними підприємствами в майбутньому та

перспективи економічного розвитку, які дає впровадження системи контролінгу.

2. Інтерес до контролінгу в Україні пов'язаний з рядом причин, з яких можна виділити найбільш актуальні:

- Неузгодженість між керівниками підприємства, що відповідає безпосередньо за економічні результати (виробничих, фінансових, маркетингових відділів).
- Неможливість отримання коректних даних для прийняття бізнес-рішень в рамках традиційного бухгалтерського обліку.
- Зацікавленість інвесторів у довгостроковій та оптимальній віддачі від вкладених коштів з постійним збільшенням вартості компанії.

3. Впровадження системи контролінгу на вітчизняних підприємствах перебуває у проектному стані. Пов'язано це з відсутністю спеціальних служб, які б мали час і можливість проводити детальний аналіз економічних і фінансових показників діяльності підприємства з метою управління його прибутковістю.

4. Контролінг – нове явище в організації, тому його запровадження може викликати опір. Запровадженню контролінгу заважають дві групи чинників: недосконалість самої моделі й соціально-психологічні фактори.

5. В управлінні розвитком туристичних підприємств стратегічний і тактичний контролінг взаємопов'язані, між ними існує тісний взаємозв'язок і взаємозалежність, а саме: тактичний контролінг істотно залежить від стратегічного; стратегічний контролінг тісно пов'язаний із тактичним, оскільки за допомогою зворотного зв'язку використовує результати тактичного контролінгу як базу для контролю й ухвалення рішень щодо коректування стратегічних планів.

6. На рівні туристичного підприємства стратегічний контролінг потрібно розглядати як специфічну конфігурацію системи прогнозу майбутнього підприємства з індивідуальним набором інструментів стратегічного

управління, що трансформується відповідно до розмірів підприємства і підходів до прогнозування.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛІНГУ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

«TUI – ТУРАГЕНСТВО», м. КИЇВ

2.1. Управлінська характеристика та оцінка господарської діяльності туристичного агентства

Аналіз виробничо-господарської діяльності є невід'ємним елементом контролю у туристичному підприємстві. Порівняння фактичного стану із прийнятими положеннями і встановлення рівня відхилення між ними засвідчує перебіг і результати проведених заходів, означає де-факто аналіз. Без нього не можна визначити, як виявлені відхилення впливають на здатність підприємства досягати поставлених цілей.

Таблиця 2.1

Динаміка концентрації підприємств сфери туристичних послуг України

Найменування області	2015		2016	
	Кількість підприємств, що надавали послуги	Частка обсягу наданих послуг	Кількість підприємств, що надавали послуги	Частка обсягу наданих послуг
Вінницька	50	0,002	54	0,001
Волинська	48	0,004	65	0,003
Дніпропетровська	231	0,050	355	0,031
Житомирська	37	0,002	61	0,001
Закарпатська	49	0,005	65	0,003

Запорізька	125	0,012	154	0,007
Івано-Франківська	63	0,010	91	0,006
Київська	1102	0,597	1293	0,742
Кіровоградська	28	0,003	47	0,002
Львівська	156	0,023	175	0,014
Миколаївська	59	0,007	79	0,004
Одеська	191	0,023	212	0,014
Полтавська	95	0,009	138	0,006
Рівненська	60	0,004	83	0,003
Сумська	59	0,003	88	0,002
Тернопільська	53	0,003	80	0,002
Харківська	302	0,019	386	0,012
Херсонська	55	0,005	76	0,003

Товариство з обмеженою відповідальністю «ТУІ» в м. Києві було засноване у 2000 році. У своїй діяльності ТОВ «ТУІ» керується діючим законодавством України, установчим договором та статутом.

ТОВ «ТУІ» володіє повною господарською самостійністю в питаннях визначення форми правління, прийняття господарських рішень, збуту послуг, встановлення цін на послуги, оплати праці, розподілу прибутку, тобто самостійно здійснює свою діяльність, розпоряджається отриманим прибутком, який залишається після сплати податків та інших обов'язкових платежів.

ТОВ «ТУІ» має туроператорську та турагентську ліцензії.

Туристичне підприємство виконує три функції:

- виробництво туристичного продукту (виробництво товарів туристичного призначення та надання послуг туризму);
- реалізація туристичного продукту;
- організація споживання турів та окремих послуг туризму.

Відповідно до статуту предметом діяльності ТОВ «ТУІ» є:

- організація, здійснення зарубіжного та внутрішнього туризму;
- екскурсійна діяльність;
- організація та здійснення масового та оздоровчо-спортивного туризму;
- сприяння, організація і здійснення готельного сервісу та господарства;
- здійснення рекламно-інформаційної діяльності;
- надання представницьких та посередницьких послуг.

Основними джерелами фінансування туристичної фірми є прибуток від основної діяльності, тобто від продажу турів.

ТОВ «TUI» займається комплектацією турів і формуванням комплексу послуг для туристів, розробкою туристичні маршрути, забезпечує функціонування турів та надання послуг, займається підготовкою рекламно-інформаційних видань, розраховує ціни на тури, а потім передає тури турагентам для їх подальшої реалізації.

ТОВ «TUI» - широко профільна туристична компанія, яка щороку збільшує обсяги продажів, асортимент туристичного продукту і покращує технологію виробництва, що дає їй змогу забезпечити високу якість турів.

Лінійна організація передбачає відносну автономію у роботі. Такий тип департаменталізації характеризується в цілому простотою, однорідністю зв'язків та можливістю самоуправління.

Таблиця 2.2

Аналіз розподілу функцій управління в середині підприємства

№	Назва посади	Функції посадової особи
1.	Директор	Загальне керівництво діяльністю фірми Організація взаємодії всіх структурних підрозділів. Забезпечення виконання всіх прийнятих фірмою зобов'язань, включаючи зобов'язання перед бюджетами різних рівнів і позабюджетними фондами. Контроль за дотриманням законності в діяльності всіх служб. Захист майнових інтересів підприємства в суді, арбітражі, органах державної влади.
2.	Бухгалтер	Керівництво здійсненням бухгалтерського обліку та звітності. Формування облікової політики з розробкою заходів щодо її реалізації. Виявлення внутрішньогосподарських резервів, усунення втрат і непродуктивних витрат. Впровадження сучасних технічних засобів та інформаційних технологій Контроль за своєчасним і правильним оформленням бухгалтерської документації. Забезпечення здорових і безпечних умов праці для підлеглих виконавців, контроль за дотриманням ними вимог законодавчих і нормативних правових актів з охорони праці.
3.	Менеджер з реклами	Організація роботи з рекламування пропонованих послуг. Здійснення взаємодії з діловими партнерами, консультантами, експертами, популярними особами з метою

		вдосконалення рекламної діяльності. Організація навчання персоналу, підвищення кваліфікації співробітників.
4.	Менеджер	Забезпечення і підготовка туристичних маршрутів, контроль за виконанням усіх послуг, зазначених у програмі турів, розгляд нових видів послуг і напрямків, що поліпшують якість обслуговування туристів, узгодження робіт з керівництвом підприємства, програми турів, підтримка контактів з партнерами, реалізація туристичного продукту.

ТОВ «TUI» здійснює організацію наступних видів туризму: дитячий, молодіжний, сімейний, культурно-пізнавальний, лікувально-оздоровчий.

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

Туристична фірма «TUI» пропонує не лише тури одного міста, але й комплексні тури, які передбачають відвідування декількох міст протягом періоду подорожі.

Однією з найсучасніших нетрадиційних форм продажу туристичного продукту, одночасно однією з найефективніших, і також використаною в TUI є прямий продаж подорожей корпоративним клієнтам. Таку форму реалізації туристичних послуг застосовують у процесі організації подорожей туристичних груп, до складу яких входять працівники окремих підприємств, закладів, члени спілок, шкіл, університетів, банків, торговельних компаній тощо. Організовані за безпосереднім замовленням корпоративного клієнта, тури є перспективними і такими, що активно розвиваються в Україні; це напрям реалізації турпродукту. Ці тури продають на підставі прямих зв'язків туроператора з самими підприємствами-замовниками з використанням договору-доручення.

З метою формування такого логістичного каналу збуту слід мати

вичерпну інформацію про підприємства, заклади, організації, з якими туроператор може працювати як з корпоративними клієнтами. Крім цього, до нетрадиційних форм реалізації турпродукту в сучасних умовах належить продаж турів через глобальні комп'ютерні системи бронювання та резервування, а також через мережі Інтернет.

Презентативна агентська мережа використовується ТУІ, який виходить на міжнародні туристичні ринки. Структурно схема залишається тією ж, однак додається ще один рівень збуту між туроператорами та турагентствами у вигляді регіональних представників туроператора, який виконує функції консолідатора, приймаючи та обробляючи замовлення (бронювання) від турагентств та інших учасників збуту.

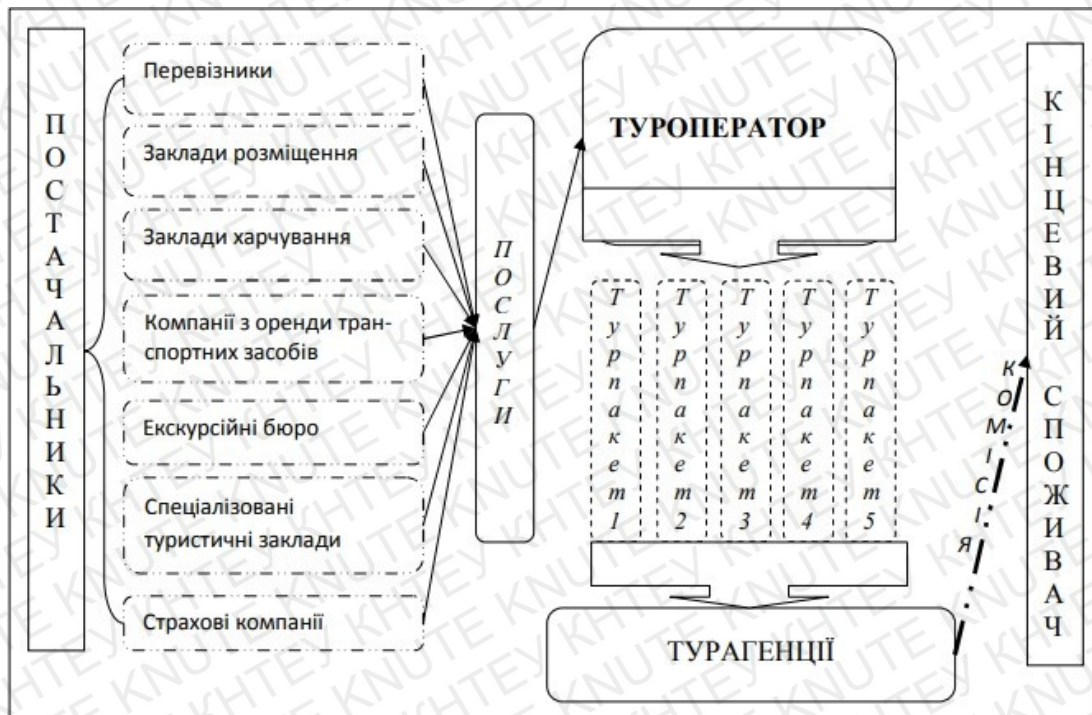


Рис. 2.1. Пряма агентська мережа

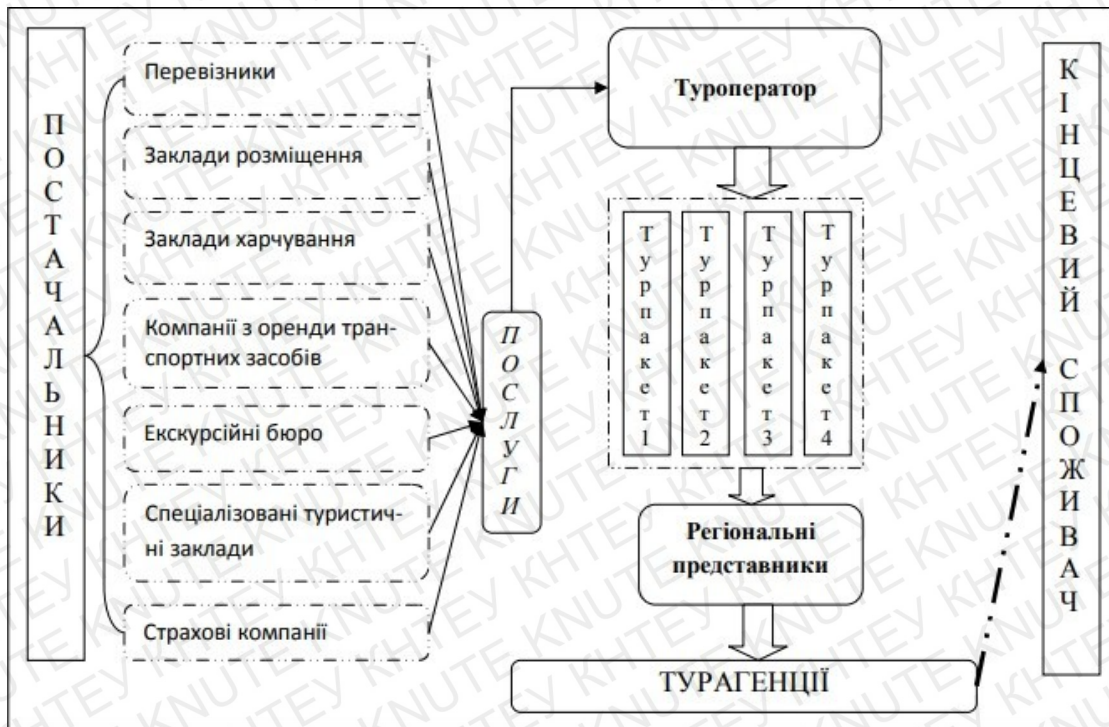


Рис. 2.2. Презентативна агентська мережа

Найсильнішою стороною фірми є робота досвідчених професійних гідів, готових задовольнити всі побажання клієнта. Попит на такі послуги практично не обмежений, оскільки лише дуже небагато фірми їх пропонують. Структура ціни туристичного продукту включає такі основні елементи: собівартість, прибуток, знижки і надбавки. Собівартість туристичного продукту містить у собі таку вартість:

- проїзд та проживання (в тому числі оплату бронювання);
- харчування;
- трансферт (транспортного обслуговування);
- екскурсійне обслуговування;
- оформлення візи;
- послуги турфірми.

Таблиця 2.3

Прикладовий розрахунок собівартості туру на одну людину в Турції

Витрати	Терміни і варіанти розміщення								
	25 квітня – 25 червня			26 червня – 15 липня 1 вересня – 30 вересня			16 липня – 31 серпня		
	DBL	SGL	DBL	DBL	SGL	DBL	DBL	SGL	DBL

			+			+			+
			EXB			EXB			EXB
Авіаквитки	160	160	160	160	160	160	160	160	160
Страховка	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Трансфер	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Проживання, харчування	270	350	222	330	430	267	450	600	357
Оглядова екскурсія по Анталії	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Екскурсія на яхті з Кемера	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Разом	499	579	451	559	659	496	679	829	586
Витрати на керівника групи	49-25	49-25	49-25	54-25	54-25	54-25	65-25	65-25	65-25
Комісія турфірмам	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Собівартість туру	583- 559	663- 639	535- 511	648- 619	748- 719	585- 556	779- 739	929- 889	686- 646

Існуючі турфірми можна підрозділити на наступні групи:

- 1) акціонерні товариства закритого типу, що з'явилися в результаті розпаду великих радянських державних компаній-монополістів. Їхня сила полягає в тому, що вони успадкували більшість колишніх зв'язків і, отже, великий обсяг надаваних послуг. Їх слабкість в тому, що обслуговування клієнта в більшості випадків поставлено на потік і мало враховує конкретні інтереси особистості;
- 2) спільні підприємства, путівки яких продаються іноземним засновникам за кордоном через велику мережу турагенств. Такі компанії орієнтовані на обслуговування великих груп, в яких індивідуальне обслуговування практично мало здійснити;
- 3) приватні компанії, звичайно з невеликим обсягом роботи, зацікавлені у співпраці з іноземними партнерами - постачальниками клієнтів. У більшості випадків вони пропонують більш високу якість обслуговування та індивідуалізований підхід до клієнта. Деякі з них виділяються тим, що спеціалізуються на спортивному чи оздоровчому туризмі.

Дане туристичне агентство належить до третьої групи. Ринкова ніша (індивідуальний, орієнтований на клієнта туризм) досить велика, щоб

приносити прибуток, і в той же час досить мала для того, щоб бути привабливою для великих туристичних фірм, які обслуговують великі потоки туристів. В даний час агентство залучає клієнтів за прямими контактами або за рекомендацією. Туристичне агентство «TUI» займається пошуком іноземних партнерів метою збільшення обсягом роботи шляхом встановлення контактів із західними фірмами, що, в кінцевому рахунку, призвело б до збільшення прибутку. Фірма пропонує також свої послуги місцевим фірмам для отримання додаткових коштів, що йдуть на розвиток фірми.

Малі підприємства мають першокласну можливість досягти успіху в маркетингу, так як можуть займатися ним із самого початку. Наприклад, існує ряд напрямків, що займаються більш детальним вивченням товарів і послуг. При трьохрівневому аналізі товару розрізняють: сутність товару, фактичний товар і доданий товар, доданий товар або послуга фактичний товар або послуга, сутність товару або послуги. Сутність товару або послуги. Споживач набуває не товари чи послуги, а рішення проблем, задоволення потреб і бажань. Звичайно ж, підприємство може спробувати викликати бажання, запити шляхом залучення уваги споживачів до її ідей. Доданий товар або послуга включають в себе все, що підприємство може запропонувати покупцям крім основного товару. Вони можуть включати в себе перед-і післяпродажне обслуговування, гарантії, страхування, телефон для інформації та консультацій. Однак слід брати до уваги, що на розробку і виробництво товару витрачається 80% виділених на товар ресурсів, відповідно 20% цих ресурсів витрачається на створення оточення товару.

Вибір же споживачів на 80% зумовлений оточенням товару і лише на 20% - його основними характеристиками. Кожен продукт на ринку живе певний час. Рано чи пізно він витісняється з ринку іншим, більш досконалим. У зв'язку з цим терміни виходу на ринок, обсяг виробництва кожного типу продукту в істотній мірі залежать від етапу життєвого циклу, на

якому знаходиться даний продукт. Хоча й існують різні види життєвих циклів, більшість товарів характеризує уповільнений зростання в період виведення їх на ринок, потім швидке зростання, період стабільності, а в кінці - період спаду. Основні труднощі у використанні життєвого циклу як планового орієнтиру - крім виникаючих іноді відхилень від традиційної кривої життєвого циклу товару - полягає в тому, що підприємство іноді не знає, скільки часу пройде з моменту закінчення росту до початку спаду.

Спад може настати через 1 - 2 місяці чи через багато років. Тільки в галузях високої технології, де перспективи розвитку виробництва та наукових досліджень широко відомі, тривалість життєвого циклу може бути оцінена з відомим ступенем точності. Деякі товари дуже швидко, просто стрімко, проходять стадію зростання, а потім так само швидко настає спад. За загальним правилом не слід виходити на ринок з товаром, що знаходиться на стадії спаду. Визначення [стадії життєвого циклу товару](#) в конкретний момент часу - це дуже корисна практика.

Ключові фактори успіху (невдачі) продуктів підприємства на ринку.

Сильні сторони:

- Високі класні фахівці;
- Якісне обладнання;
- Можливість прямого виходу на західний ринок;
- На відміну від інших агентств - частково виступає в ролі оператора;
- [Професійна](#) якість пропонованих послуг.

Таким чином, слабкі сторони:

- Маленька зарплата;
- Проблема внутрішнього менеджменту;
- Відсутність планування;
- Плинність кадрів.

Загрози:

- При подальшій пасивності керівництва і

відсутності [планування](#) і [маркетингової](#) орієнтації можлива втрата [переваги](#);

- Втрата висококласних фахівців з-за внутрішніх проблем фірми.

2.2. Оцінка ефективності функціонування системи оперативного контролю туристичного агентства

Комерційна діяльність підприємства - більш вузьке поняття, ніж підприємництво. Підприємництво - це організація економічної, виробничої й іншої діяльності, що приносить підприємцю доход. Таким чином, комерцію варто розглядати як одну з форм (видів) підприємницької діяльності. Фінансово-комерційна служба забезпечує облік, контроль обігу фінансових ресурсів, несе відповідальність за забезпечення турфірми матеріально-технічними та виробничими ресурсами. У структурі служба складається з бухгалтерії і планово-комерційного відділу, в окремих тур фірмах ці структурні ланки можуть функціонувати окремо. Очолює службу головний бухгалтер, який підпорядковується директору турфірми.

Професійні обов'язки фінансового менеджера пов'язуються з:

- контролем ефективності фінансових потоків у тур фірмі, забезпечення оптимальних витрат і відрахувань;
- складанням річного плану фінансових потоків з урахуванням перспективного планування економічного стану тур фірми - обсягу збуту, прибутку і рівня раціональної організації праці. Фінансовий менеджер також забезпечує поточне і довготермінове прогнозування, аналіз отриманих даних;
- розробки кошторису для працівників, здійснює контроль за рівнем витрат;
- розробкою і впровадженням виробничого обліку, складає детальний звіт про витрати тур фірми, вводить нові методики, керує інвентаризацією матеріально-технічної бази і визначає її вартість. Здійснює реєстрацію записів матеріально-технічного постачання і забезпечує необхідні коректування. Готує

для власника, керівників підприємства звітно-фінансову інформацію про витрати тур фірми;

- здійснення контролю за використанням бланків оперативного обліку, їхнього збереження;
- комплектування служби кадрами, визначає обсяг роботи для працівників, забезпечує підвищення кваліфікації підлеглих;
- підтримки тісних зв'язків з менеджерами інших служб, приймає участь у нарадах керівників закладу.

Кваліфікаційна характеристика менеджера фінансової служби пов'язуються з необхідністю знати:

- теоретичні основи управління і управління фінансовою діяльністю підприємства;
- теорію фінансів, кредиту, бухгалтерського обліку;
- економічну статистику, систему статистичної звітності;
- чинне законодавство у сфері фінансової, кредитної, валютної, банківської діяльності і діяльності у сфері туризму;
- нормативно-законодавчі акти з міжнародних розрахунків і зовнішньоекономічної діяльності;
- основи здійснення операцій на міжнародному фінансовому ринку;
- основи економіки тур фірми;
- види цінних паперів і порядок їх обігу, особливості обігу цінних паперів за кордоном;
- правила і порядок проведення операцій на внутрішньому фінансовому ринку;
- основи діловодства.

Дослідження ринку товарів і послуг, що використовуються у туризмі повинно проводитись постійно з метою своєчасного реагування на зміни, що відбуваються на ньому. Важливу роль відіграє комп'ютеризація та використання телекомунікаційних інформаційних систем при моніторингу,

виконанні комерційних операцій, пов'язаних з управлінням товарними запасами, контролем виконання договорів та ін.

Отже, комерційна робота підприємства являє собою велику сферу оперативно-організаційної діяльності туристичних підприємств, спрямована на здійснення процесів купівлі-продажу тур продукту для задоволення попиту населення й одержання прибутку.

Основними завданнями комерційної діяльності є:

- забезпечення конкурентоспроможності на ринку товарів і послуг;
- виявлення нових ринків збуту;
- розширення асортименту продовольчих і непродовольчих товарів, які виробляються на підприємствах і є екологічно чистими;
- поліпшення торгового обслуговування населення.

Утримування основ комерційної діяльності включає такі напрямки:

- закупівля матеріально-технічних ресурсів;
- планування збуту продукції;
- організація збуту продукції тур оператора;
- вибір найкращого напарника в комерційній діяльності;
- організація оптового продажу тур продукту і комерційне посередництво;
- роздрібна торгівля як форма комерційно-посередницької діяльності.

б) Виробнича діяльність підприємства

Можливість виробництва (формування) туристичного продукту, надання послуг за певним обсягом та якістю вирішальною мірою залежить від рівня розвитку виробничої бази підприємства.

Виробнича база - сукупність найбільш активних елементів підприємства у наданні послуг чи виробництві туристичного продукту з додержанням певних технологій.

До складу виробничої бази входять лише ті види знарядь і засобів праці, які беруть безпосередню участь у виробничих технологіях. Це дає можливість: по-перше, виокремлювати особливі сукупні характеристики, що впливають з

об'єктивно необхідного техніко-технологічного розвитку виробництва; по-друге, виявляти взаємозв'язки, пріоритети, чинники і способи оновлення та підвищення ефективності системного функціонування технологічних процесів, а отже, і відповідного розвитку виробничої бази.

Фінансова діяльність підприємства. Бухгалтер веде бухгалтерську і статистичну звітність, в порядку, встановленому чинним законодавством, посадовці фірми несуть матеріальну, адміністративну і кримінальну відповідальність за їх спотворення. «ТУІ» представляє державним органам інформацію, необхідну для оподаткування і ведення загальнодержавної системи збору і обробки економічної інформації. Важливу роль у фінансовій діяльності грає облікова політика. Облік є інструментом ефективного економічного управління. В Україні до публічної фінансової звітності відносяться бухгалтерський баланс і звіт про фінансові результати.

Інноваційна діяльність підприємства. Інноваційна діяльність - комплекс наукових, технологічних, організаційних, фінансових, комерційних заходів, які приводять до інновацій. Діяльність є інноваційною, якщо в неї приносяться нові знання, технології, приймання, підходи для одержання результату, який широко затребуваний у суспільстві.

Інноваційну діяльність підприємства можна визначити як спільну роботу всіх працівників, спрямовану на створення й впровадження нововведення. Інноваційна діяльність носить системний характер, систему утворюють суспільство й суб'єкти інноваційної діяльності.

Основні напрямки інноваційної діяльності в сфері туризму й гостинності:

- випуск нових видів туристського продукту, ресторанного продукту, готельних послуг і т.д.;
- використання нової техніки й технології у виробництві традиційних продуктів;
- використання нових туристських ресурсів, що раніше не

використовувалися. Унікальний приклад - подорожі туристів на космічних кораблях;

- зміни в організації виробництва й споживання традиційного туристського, ресторанного продукту, готельних послуг і т.д.; новий маркетинг, новий менеджмент;
- виявлення й використання нових ринків збуту продукції (готельні й ресторани ланцюги).

Кадрова і соціальна діяльність підприємства. Відповідно до статуту підприємства, виходячи з цілей і предмету його діяльності, власником підприємства встановлюється (визначається) його структура та штатна чисельність, що оформляються спеціальним документом, на підставі якого складається штатний розклад підприємства, що передбачає його посадовий і чисельний склад.

2.3. Стратегічний контролінг господарської діяльності мережі туристичних агентств ТУІ

Зміст специфічних функцій контролінгу управління підприємствами туристичної сфери дав можливість визначити особливості управління туристичними підприємствами, які полягають у наступному:

- вивчення попиту та потреб на турпослуги, турпродукти вимагає від туроператорів, які розробляють тури, різного інтелектуального наповнення з врахуванням того, чи даний тур пропонується вітчизняним або зарубіжним туристам, звідки саме прибули туристи, особливості національних культур різних держав;
- планування додаткових сервісних послуг вимагає також враховувати те, з яких саме країн прибули зарубіжні туристи, у чому особливості їхніх індивідуальних запитів та потреб;
- організація системи співробітництва туристичних підприємств із іншими учасниками туристичного ринку повинна організовуватися не як з

підприємством – конкурентом, а як із підприємством – бізнес-партнером, що зумовлено еволюцією розвитку ринку та інтернаціоналізацією національних економік, впливом процесів глобалізації;

- збут турпослуг, турпродуктів повинен зазнати змін, а саме необхідності організації збуту їх також через мережу франчайзингу;
- координація дій персоналу туристичних підприємств, які здійснювали відправку туристів, повинні забезпечити більш чітку координацію дій із персоналом приймаючої сторони на випадок надзвичайних політичних станів чи надзвичайних подій;
- планування турів туроператорами вимагає враховувати особливості національних культур зарубіжних споживачів та забезпечувати їм максимально високий рівень внутрішнього комфорту та задоволення;
- стимулювання споживачів турпослуг, турпродуктів, а особливо постійних споживачів, необхідно здійснювати через прогнози «майбутньої позитивної дохідності» споживачів турпослуг, турпродуктів;
- стимулювання персоналу туристичних підприємств необхідно здійснювати за результатами якісного аналізу та контролю у системі взаємовідносин їх і споживачів, забезпечуючи зворотній зв'язок із ними;
- контроль поставлених цілей туристичними підприємствами повинен забезпечувати взаємний баланс інтересів туристичних підприємств, споживачів турпослуг, турпродуктів і суспільства;
- контроль неекономічних показників діяльності підприємств туристичної сфери повинен передувати процесу остаточного прийняття управлінських рішень, через підвищення рівня його значущості в отриманні туристичними підприємствами вищого рівня економічної ефективності;
- контроль рекламно-інформаційної діяльності повинен попереджувати незадовільні соціальні результати, які можуть отримати споживачі турпослуг, турпродуктів, що повинно відповідати критеріям ситуаційного підходу в поєднанні із системним підходом; це буде основою нових можливостей

туристичних підприємств отримувати синергетичні ефекти, а також бути джерелом різних новацій та забезпечення кращих економічних результатів діяльності всіх учасників туристичного ринку.

Стратегічний контролінг – це найважливіша складова контролінгу в процесі управління розвитком туристичних підприємств. Стратегічний контролінг спрямований на реалізацію довгострокових стратегій і програм вітчизняних туристичних підприємств. В управлінні розвитком туристичних підприємств метою стратегічного контролінгу є своєчасне встановлення причин відхилення для внесення поправок у стратегію турфірми щодо усунення оперативних недоліків.

Стратегічний контролінг відповідає за обґрунтованість стратегічних планів. Перед тим, як здійснювати контроль за досягненням певної мети, необхідно встановити, наскільки обґрунтовано вона обрана і наскільки реальне її досягнення. Перевірка стратегічних планів містить у собі, як мінімум, перевірку на повноту планів, їх взаємозв'язок й відсутність внутрішніх суперечностей у туристичних компаніях. За результатами проведеної перевірки треба або розробити систему контролю за виконанням плану, або альтернативні варіанти стратегічного плану.

Як свідчать результати дослідження, викладені у другому розділі роботи, ефективність стратегічного управління визначається як за традиційною методикою, тобто як рентабельність, так і за методикою спостереження рівня стабільності досягнення бізнесової мети. Згідно традиційного підходу рентабельність являє собою співвідношення результату діяльності підприємств та витрат. При цьому результат визначається через прибуток підприємства, а витрати можуть бути прийняті до розрахунку як поточні, інвестиційні, як у загальному обсязі, так і окремих їх видах чи елементах.

Рентабельність – один із головних вартісних показників ефективності виробництва, який характеризує рівень віддачі активів і ступінь використання

капіталу у процесі виробництва. Аналіз рентабельності підприємства дозволяє визначити ефективність вкладення коштів у підприємство та раціональність їхнього використання. Показники рентабельності є відносними характеристиками фінансових результатів та ефективності діяльності підприємства. Вони дають змогу проаналізувати прибуток та здійснити оцінку фінансового стану підприємства.

Другим напрямом оцінювання ефективності стратегічного управління підприємством виступає аналіз його стійкості в досягненні стратегічної мети. Починається аналіз стійкості з аналізу фінансових показників за минулі роки. Вважається, що на фінансову стійкість опосередковано впливають показники ліквідності підприємства, серед яких основними є загальний коефіцієнт ліквідності, абсолютний коефіцієнт ліквідності, поточний коефіцієнт ліквідності та робочий капітал (власні оборотні кошти) підприємства. Практика показує, що ліквідність та платоспроможність корелюють в певних умовах з показниками фінансової стійкості. Традиційними показниками, які характеризують фінансову стійкість підприємства, вважаються показник автономії, коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт ділової активності, коефіцієнт використання власних ресурсів, коефіцієнт маневреності та інші показники. При їх важливості в межах дослідження обмежимося показником автономії та показником ділової активності.

Ефективність стратегічного управління визначена в сучасних наукових джерелах як стабільність розвитку підприємства. При широкому колі методичних підходів панівні позиції в західних джерелах займає визначення ефективності стратегічного управління як середнє квадратичне відхилення обсягів реалізації продукції - у випадку визначення цілі підприємства як зростання обсягів продажів, або середньоквадратичного відхилення прибутку, якщо основною стратегічною метою підприємства є зростання чистого прибутку. Цей підхід дозволяє визначити ефективність стратегічного управління або у сфері фінансових стратегій, які відображені через поведінку

прибутку, або через ефективність стратегій на ринку, які кількісно виражаються через обсяги реалізації продукції.

У туристичній індустрії велика увага приділяється питанням спрямованості дії стратегічного контролінгу. Для сучасних турфірм варто виділити такі ключові проблеми, які може вирішити стратегічний контролінг:

1. Перевірка стратегічних планів щодо їх повноти, формальної та матеріальної спроможності.
2. Поточний контроль «критичних внутрішніх і зовнішніх умов», що лежать в основі стратегічних планів.
3. Контроль стратегічно важливих рішень.
4. Контроль важливої етапної мети при реалізації стратегічно важливих передумов.
5. Поточний контроль оперативних дій щодо можливих стратегічно шкідливих побічних і результативних дій.
6. Перевірка стратегічної ситуації підприємства на основі самостійних і поступових аналізів, що відбувається регулярно або у відповідні, індивідуально встановлені, проміжки часу.
7. Періодична перевірка розмежування стратегічних одиниць підприємства, а також, відповідно до цього, чинних критеріїв.
8. Періодичний контроль визначених для стратегічних вирішень принципів діяльності підприємства.

Стратегічний контролінг в управлінні розвитком туристичних підприємств спрямований на такі аспекти:

- 1) розробка альтернативних стратегій і планів;
- 2) моніторинг стратегічних показників зовнішнього середовища й потенціалу турфірми;
- 3) первинний поелементний аналіз стратегічних чинників;
- 4) первинна фіксація критичних стратегічних позицій організації у зовнішньому середовищі;

- 5) контроль реалізації корпоративної стратегії з метою виявлення причин відхилень;
- 6) виявлення нових можливостей і внесення коректив у стратегічні плани.

Висновки до розділу 2

1. Розвиток ринкових відносин, який супроводжується посиленням конкуренції, викликає необхідність засвоєння та впровадження адекватних сучасним умовам методів, форм та інструментів управління діяльністю підприємства. До їх кола належать процедури стратегічного управління, що забезпечують досягнення цілей функціонування підприємства при утриманні конкурентних позицій на основі адекватного реагування на темпоральність, варіативність та глибину турбулентності зовнішнього середовища.

2. Необхідність розвитку системи стратегічного управління обумовлена розумінням підприємства як відкритої системи, котра активно взаємодіє із зовнішнім оточенням, отримуючи в ньому ресурси на вході та очікуваний результат діяльності на виході. Це спрямовує зусилля з побудови процесу управління таким чином, щоб забезпечити найбільш повне використання ресурсів при досягненні цілей діяльності підприємства, тобто найвищого результату його функціонування.

3. В управлінні розвитком туристичних підприємств стратегічний і тактичний контролінг взаємопов'язані, між ними існує тісний взаємозв'язок і взаємозалежність, а саме: тактичний контролінг істотно залежить від стратегічного (за затвердженими стратегічними цілями будується вся ієрархія цілей і завдань тактичного контролінгу турфірм); стратегічний контролінг тісно пов'язаний із тактичним, оскільки за допомогою зворотнього зв'язку використовує результати тактичного контролінгу як базу для контролю й ухвалення рішень щодо коректування стратегічних планів.

4. На рівні туристичного підприємства стратегічний контролінг потрібно

розглядати як специфічну конфігурацію системи прогнозу майбутнього підприємства з індивідуальним набором інструментів стратегічного управління, що трансформується відповідно до розмірів підприємства і підходів до прогнозування.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Обґрунтування стратегічних завдань контролінгу управлінської діяльності на туристичному підприємстві

Управління – це економічна категорія, особлива форма економічних відносин, що впливають на процеси, об'єкт чи систему з метою зберегти її стійкість або перевести в інший стан відповідно до поставлених цілей. Специфічними функціями управління у підприємствах туристичної сфери є такі: підготовка та прийняття рішень, координація виконання рішення з організації спільної взаємодії інших учасників туристичного ринку, які задіяні до надання певних туристичних послуг по даному ексклюзивному турпродукту; контроль за процесом надання турпослуг; контроль за

виконанням прийнятих рішень; виконання рішень тощо.

Перш ніж приступати до впровадження системи контролінгу, експерти рекомендують врахувати ряд істотних моментів. Так, успішна реалізація контролінгу, насамперед, залежить від того, наскільки до проекту залучений топ-менеджмент компанії. Спроби впровадити систему контролінгу без участі керівництва з самого початку приречені на невдачу. Персонал компанії повинен усвідомлювати необхідність впровадження контролінгу, а також володіти достатнім рівнем знань, для чого проводяться семінари, запрошуються зовнішні консультанти. Крім того, оптимальним варіантом є формування спеціального відділу контролінгу.

Поряд з внутрішніми умовами успішного функціонування контролінгу, існують і зовнішні передумови. Зокрема, як відзначають експерти, контролінг є ефективною технологією управління тільки при відносно стабільних зовнішніх умовах. Таким чином, контролінг дозволяє збільшити результативність прийнятих управлінських рішень, успішно вирішувати проблеми, що виникають в рамках інформаційної революції, є одним з найбільш ефективних інструментів управління в умовах глобалізації.

Для забезпечення ефективного функціонування підприємств контролінг має такі функції:

1. Створення та забезпечення функціонування автоматизованої інформаційної системи управління підприємством.
2. Перманентний моніторинг пріоритетних напрямів фінансово-господарської діяльності підприємства.
3. Координація діяльності підприємства з метою досягнення оперативних і стратегічних цілей.
4. Інформаційна та консультаційна підтримка прийняття управлінських рішень.
5. Розробка заходів для підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.

Таким чином, контролінг не обмежується здійсненням лише внутрішнього контролю та управління витратами, хоча часто саме витрати є основним його об'єктом. Контролінг – інформаційна, контролююча і координуюча система, яка забезпечує органічне поєднання інформаційної бази і всіх джерел отримання інформації – аналізу, моніторингу, планування та контролю. В даний час в Україні та за кордоном можна виділити основні підходи до організації контролінгу.

Перший підхід – це створення власного підрозділу контролінгу. Даний варіант має такі переваги:

1. Співробітники компанії добре знайомі з внутрішньою організацією компанії та галузевими особливостями бізнесу.
2. Отримані навички та досвід залишаються всередині компанії.
3. Керівництво компанії може використовувати відділ як «майданчик» для професійного зростання майбутніх управлінських кадрів.

Створення самостійної системи контролінгу необхідно орієнтувати на середні і великі підприємства зі складною внутрішньою організаційною структурою, оскільки обсяги діяльності та інформації будуть викликати в цьому випадку напружену роботу працівників даного відділу або служби.

Другий спосіб – це використовувати аутсорсинг, тобто повністю або частково передати функції контролінгу спеціалізованій компанії чи зовнішньому консультанту.

Третій варіант – косорсинг. Він полягає в тому, щоб створити служби контролінгу в рамках компанії, але в деяких випадках залучати експертів спеціалізованої компанії або зовнішнього консультанта.

Основними проблемами при впровадженні системи контролінгу на підприємствах є:

1. Неправильне розуміння суті та завдань контролінгу.
2. Помилки при виборі цілей.
3. Надлишкова або недостатня кількість інформації.

4. Надмірність контрольованих показників.
5. Впровадження контролінгу без попереднього аналізу достовірності інформаційної бази підприємства і організаційно-технологічних процесів.
6. Вбудовування контролінгу в структуру фінансової або планово-економічної служби підприємства.
7. Фокусування уваги на витратах і суворий контроль бюджетів.
8. Спроби впроваджувати контролінг «знизу догори».

Усунення даних помилок та проблем забезпечить ефективне функціонування системи контролінгу на підприємствах, що, в свою чергу, надасть йому можливість: вдосконалення організаційно-економічного механізму управління за рахунок перетворення традиційної системи обліку в управлінський облік для вирішення відповідних завдань; вдосконалення системи обліку витрат та доходів; підвищення якості управління на всіх етапах управлінського процесу на основі виділення центрів відповідальності; підвищення якості системи моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства та оперативності отримання необхідної інформації; оптимізації інформаційних потоків на підприємстві; підвищення якості діагностики відхилень очікуваних результатів від запланованих на основі використання інструментарію контролінгу; забезпечення дієвості системи інформаційного забезпечення; підвищення якості й ефективності систем планування, організації, мотивації, інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень, контролю та регулювання за рахунок координації діяльності різних підрозділів підприємства; уніфікації критеріїв оцінки діяльності підрозділів і підприємства в цілому.

3.2. Напрями вдосконалення оперативного контролінгу управлінської діяльності в туристичному агентстві «ТУІ», м. Київ

В основі управління підприємствами слід розглядати функції управління

як особливі види діяльності, що відображають види або стадії цілеспрямованого впливу на зв'язок і відносини між людьми в процесі виробництва; функції управління є центральними в теорії та практиці управління, оскільки розкривають сутність і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління; забезпечують ефективну та оперативну реакцію керуючої системи (суб'єкта управління) на зміни керованої системи (об'єкта управління). До загальних функцій управління відносяться такі: планування, організація, регулювання, координування, стимулювання, контроль.

Спеціальні функції управління поділяються на дві підгрупи: конкретні і специфічні. Управління конкретними аспектами виробництва здійснюються за допомогою таких функцій: підготовка виробництва, нормування ресурсів, забезпечення ресурсів, фінансове забезпечення, технічне обслуговування, збут продукції, внутрівиробничий облік, інформаційне забезпечення, господарське обслуговування, оперативна діяльність. До специфічних функцій управління, які пов'язані з процесами прийняття управлінських рішень, з організацією процесу управління відносяться такі функції: підготовка рішення; координація виконання рішення; контроль за виконанням прийнятих рішень; виконання рішень.

Аналіз показав, що специфічними функціями управління у підприємствах туристичної сфери є такі:

- підготовка та прийняття рішення про пропозицію на ринок певного ексклюзивного турпродукту;
- координація виконання рішення з організації спільної взаємодії інших учасників туристичного ринку, які задіяні до надання певних туристичних послуг по даному ексклюзивному турпродукту;
- контроль за процесом надання турпослуг;
- контроль за виконанням прийнятих рішень тощо.

Зміст специфічних функцій управління підприємствами туристичної сфери дав можливість визначити особливості управління туристичними

підприємствами, які полягають у наступному:

- вивчення попиту та потреб на турпослуги, турпродукти вимагає від туроператорів, які розробляють тури, різного інтелектуального наповнення з врахуванням того, чи даний тур пропонується вітчизняним або зарубіжним туристам, звідки саме прибули туристи, особливості національних культур різних держав;
- планування додаткових сервісних послуг вимагає також враховувати те, з яких саме країн прибули зарубіжні туристи, у чому особливості їхніх індивідуальних запитів та потреб;
- організація системи співробітництва туристичних підприємств із іншими учасниками туристичного ринку повинна організовуватися не як з підприємством – конкурентом, а як із підприємством – бізнес-партнером, що зумовлено еволюцією розвитку ринку та інтернаціоналізацією національних економік, впливом процесів глобалізації;
- збут турпослуг, турпродуктів повинен зазнати змін, а саме необхідності організації збуту їх також через мережу франчайзингу;
- координація дій персоналу туристичних підприємств, які здійснювали відправку туристів, повинні забезпечити більш чітку координацію дій із персоналом приймаючої сторони на випадок надзвичайних політичних станів чи надзвичайних подій;
- планування турів туроператорами вимагає враховувати особливості національних культур зарубіжних споживачів та забезпечувати їм максимально високий рівень внутрішнього комфорту та задоволення;
- стимулювання споживачів турпослуг, турпродуктів, а особливо постійних споживачів, необхідно здійснювати через прогнози «майбутньої позитивної дохідності» споживачів турпослуг, турпродуктів;
- стимулювання персоналу туристичних підприємств необхідно здійснювати за результатами якісного аналізу та контролю у системі взаємовідносин їх і споживачів, забезпечуючи зворотній зв'язок із ними;

- контроль поставлених цілей туристичними підприємствами повинен забезпечувати взаємний баланс інтересів туристичних підприємств, споживачів турпослуг, турпродуктів і суспільства;
- контроль неекономічних показників діяльності підприємств туристичної сфери повинен передувати процесу остаточного прийняття управлінських рішень, через підвищення рівня його значущості в отриманні туристичними підприємствами вищого рівня економічної ефективності;
- контроль рекламно-інформаційної діяльності повинен попереджувати незадовільні соціальні результати, які можуть отримати споживачі турпослуг, турпродуктів, що повинно відповідати критеріям ситуаційного підходу в поєднанні із системним підходом; це буде основою нових можливостей туристичних підприємств отримувати синергетичні ефекти, а також бути джерелом різних новацій та забезпечення кращих економічних результатів діяльності всіх учасників туристичного ринку.

Діяльність туристичних підприємств у мінливому середовищі вимагає використання ще такого критерію, як «неекономічні показники». Врахування таких неекономічних показників у діяльності туристичних підприємств передбачає вивчення прихильності споживачів турпродуктів до торгової марки, до туристичного підприємства; кількість нових споживачів турпослуг; кількості втрачених споживачів турпослуг; кількості незадоволених споживачів турпослуг; причини незадоволення та рівень цього незадоволення; степені задоволення споживачів від наданих туристичним підприємством турпослуг та рівень задоволення; графіку роботи туристичного підприємства; рівень сервісу туристичного підприємства тощо. Критерії соціальної ефективності управління характеризують організацію та функціонування керівних підсистем: обґрунтованість розподілу в них функцій, каналів руху інформації та технічних засобів; доцільність використання тих чи інших форм і методів діяльності; професійна підготовленість керівників.

До основних факторів, які впливають на управлінську діяльність у

туристичних підприємствах, відносяться такі: загострення проблеми ресурсів економічного розвитку; жорстка конкуренція та боротьба за ринки збуту, за споживача; глобалізаційні та інтеграційні процеси; інноваційні процеси та підготовка інноваційних менеджерів; соціально-економічні зміни у процесі світового господарства; процеси інтернаціоналізації національних економік; сучасні системи штучного інтелекту; сучасні експертні системи, які здатні обґрунтувати логіку вибору рішень; необхідність стратегічного ринкового управління підприємствами; синергізм співробітництва бізнес-одиниць, що може бути основою їх економічного синергізму, тощо.

До проблем управління на галузевому рівні, які впливають на діяльність туристичних підприємств, належать: зношення матеріально-технічної бази туристичних підприємств; нестача власних коштів для відкриття власної справи; високі процентні ставки для придбання кредитних ресурсів підприємцями; невеликі обсяги реалізації турпослуг, турпродуктів; незначна кількість потенційних споживачів, які можуть придбати турпослуги, турпродукти; недобросовісна конкуренція між деякими учасниками туристичного ринку; не в повній мірі досліджені смаки та уподобання споживачів туристичних підприємств, зокрема зарубіжних споживачів; низький рівень сервісу в туристичних підприємствах; проблема безпеки туристів; недостатньо змістовна організація дозвілля туристів; сезонність; недостатній рівень супутніх сервісних послуг; високий рівень безробіття населення, що знижує реальну купівельну спроможність споживачів турпослуг, турпродуктів; низька індивідуалізація відносин між підприємствами туристичної сфери та споживачами після отримання ними турпослуг чи придбання турпродуктів; недостатній розвиток транспортної інфраструктури, що впливає на якість турпослуг, турпродуктів; зміна (в часовому періоді) смаків та уподобань споживачів; відсутність пропозицій на туристичний ринок ексклюзивних турів, які перевершать очікування споживачів турпослуг; організаційна культура туристичного підприємства;

імідж туристичного підприємства; моральнопсихологічний клімат колективу туристичного підприємства; ефективність проведених маркетингових досліджень у діяльності туристичних підприємств; облік, швидка та ефективна реакція туристичного підприємства на скарги споживачів, а також об'єктивна оцінка рівня задоволення споживачів; управління відносинами з покупцями; проблема менеджменту якості туристичних підприємств; мотивація власного персоналу туристичних підприємств, а також мотивація посередників до високоефективної праці; проблеми зниження витрат туристичних підприємств; проблеми управління ключовими клієнтами та досягнення максимальної взаємної ефективності й результативності тощо.

До основних причин появи негативних факторів впливу на управління туристичними підприємствами відносяться такі: калькуляція на тури, яка увібрала в себе надто високі ціни; зростання цін на митні послуги, на послуги з розміщення, що не завжди відповідало якості цих послуг; основна мета діяльності туристичних підприємств – власна вигода – не поєднана з метою розвитку галузі загалом чи збільшення валових надходжень; виїзний туризм в Україні фактично став функцією створення додаткових робочих місць та зростання рівня зайнятості в інших країнах, що повинно бути навпаки; зовнішньоекономічна діяльність нашої держави не в повній мірі забезпечує ефективну взаємодію з міжнародним середовищем та спроможністю запропонувати на зовнішній ринок зарубіжним туристам конкурентний турпродукт; важливою причиною появи несприятливих факторів впливу на управління та розвиток туристичних підприємств є низька якість турпослуг, які входять до складу тур продуктів, та їх невідповідність вимогам зарубіжних туристів тощо.

Розробка дієвої управлінської політики суб'єкта господарювання покликана на побудову ефективної системи досягнення стратегічних і тактичних цілей діяльності. Насамперед слід передбачити напрями управління управлінськими потоками, стратегічні цілі управлінської політики,

забезпечення інвестиційної привабливості, створення ефективного механізму управління, використання ринкових механізмів залучення фінансових засобів. Управлінський контролінг зорієнтований на функціональну підтримку управлінського менеджменту, що визначає його зміст і основні завдання, де провідною метою є орієнтація на максимізацію прибутку й вартості капіталу, збереження ліквідності й платоспроможності підприємства.

Забезпечуючи концентрацію контрольних дій на напрямках управлінської діяльності підприємства, виявлення відхилень фактичних результатів і прийняття оперативних управлінських рішень, він становить регуляторну систему координації взаємозв'язків між інформаційною базою, управлінським аналізом, управлінським плануванням і внутрішнім управлінським контролем. Системний підхід до управлінського управління, основні напрями вирішення питань упровадження системи управлінського контролінгу знайшли своє відображення в роботах провідних вітчизняних і зарубіжних науковців, що стало поштовхом до вдосконалення ефективного забезпечення організації процесу управління управлінськими відносинами, управлінськими ресурсами і їхніми джерелами.

На етапі вибору сценарію інституційного розвитку підприємства та його оперативного управління основними питаннями виступають критерії, які лежатимуть в основі прийняття управлінського рішення з інституційного проекту. Як правило, аналітики виділяють при проведенні інституціалізації два критерія. Перший – це швидкість досягнення цілі, ефективність її реалізації.

Другий критерій пов'язаний з трансакційними витратами та їх поведінкою. Найбільш трудомістким та науковомістким є четвертий етап, який полягає у прийнятті управлінського рішення стосовно вибору варіанту інституціалізації стратегічного управління. Неможливо не відмітити, що цей етап являє собою елемент інституціалізації оперативного управління, який визначає модель прийняття управлінського рішення, правила та обмеження

процесу формування рішення.

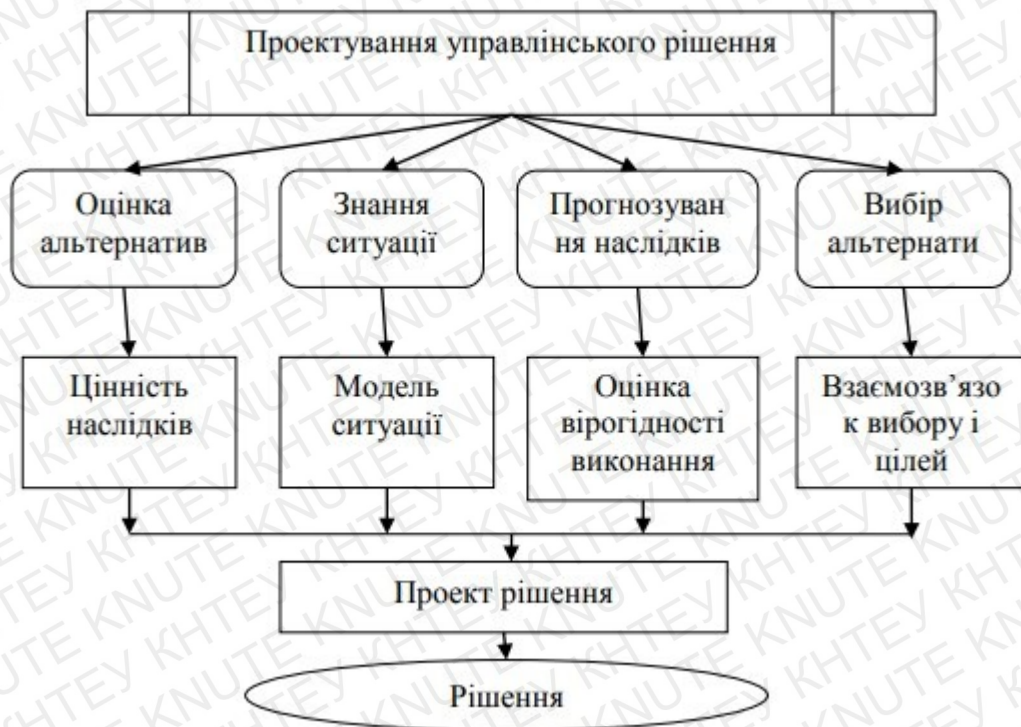


Рис. 3.1. Модель прийняття управлінського рішення в процесі інституалізації стратегічного управління у ТОВ «ТУІ»

Висновки до розділу 3

1. Пошук нових можливостей досягнення вищого рівня ефективності діяльності підприємств туристичної сфери зумовлює необхідність розуміння сутності та особливостей управління підприємствами туристичної сфери в сучасних умовах розвитку туристичного ринку. Еволюція розвитку туристичного ринку та еволюція систем управління вимагають від керівників туристичних підприємств врахування певних особливостей щодо технології управління ними.

2. Стратегія управління розвитком підприємств у туристичній індустрії базується на результатах використання нових підходів, одним з яких є контролінг. У сучасних умовах підвищення складності й динамізму зовнішнього та внутрішнього середовищ туристичних підприємств

трудомісткість забезпечення ефективного функціонування даної системи постійно зростає як на стратегічному, так і на тактичному рівнях.

3. На рівні туристичного підприємства стратегічний контролінг потрібно розглядати як специфічну конфігурацію системи прогнозу майбутнього підприємства з індивідуальним набором інструментів стратегічного управління, що трансформується відповідно до розмірів підприємства і підходів до прогнозування.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Деякі вітчизняні науковці ототожнюють контролінг із комбінацією обліку та ревізії або приписують менеджменту всі його функції теоретично зводячи таким чином до нуля дієвість контролінгу. Проте, на нашу думку, таке тлумачення є вираженням невірного розуміння як функцій контролінгу, так і усієї концепції у цілому. Адже навіть незважаючи на різноманітність історичних моделей контролінгу, науковці сходяться в дефініції контролінгу, як концепції керування, заснованої на поданні підприємства як «складної відкритої соціально-технічної системи», що має певні цілі. Основною метою вважається забезпечення довгострокового існування організації й ріст добробуту власника фірми. Останнім часом у літературних джерелах широке поширення одержало визначення контролінгу як системи управління

витратами. Проте дані визначення невірні, оскільки об'єктом контролінгу на відміну від менеджменту є не прибуток та витрати, а саме управління, вірніше його якість.

Суперечки навколо сутності контролінгу в основному пов'язані з тим, що концепція контролінгу не містить нових знань про економіку підприємства, а лише використовує добре відомий економістам інструментарій. Для усунення суперечок у тлумаченнях контролінгу розглянемо різні його моделі, серед яких найбільш відомими є американська та німецька.

На жаль, типовою помилкою багатьох вітчизняних керівників на етапі впровадження такої системи є недостатнє усвідомлення її сутності, ролі й функцій, що найчастіше приводить до нівелювання самої ідеї контролінга. Джерела контролінгу лежать в області державного управління й ідуть своїми коріннями в середні віки. Вже в XV ст. при дворі англійського короля існувала посада Countrollour, в обов'язки якого входили документування й контроль грошових і товарних потоків. Подальшим етапом розвитку контролінгу була поява в 1778 році у США відомства Controller, Auditor, Treasurer and six Commissioners of Accounts. Його основним завданням був контроль за використанням державних коштів.

Виникнення контролінгу пов'язують із бурхливим промисловим зростанням, особливо в США, в кінці XIX - початку XX століття, розвитком ринкової економіки (ускладнюється продукція і виробництво, ростуть розміри підприємств, виникають транснаціональні компанії, підвищується динамізм ринку, збільшуються обсяги управлінської інформації і т.д.).

Ускладнення орієнтації підприємства в ринковому середовищі привело не просто до зростання ролі управління, а до якісних змін у всій структурі й методах управління, що вимагають розробки методів виробничого обліку і точнішого фінансового контролю. Ці можливості були надані обчислювальною технікою, що бурхливо розвивалася. У другій половині XX

століття досить швидко відбувається процес інтеграції традиційних методів обліку, аналізу, нормування, планування і контролю в єдину систему отримання, обробки, узагальнення інформації і ухвалення на її основі управлінських рішень. Система, яка управляє підприємством будучи зорієнтована на досягнення не тільки оперативної мети, але і на глобальні стратегічні цілі: виживання, збереження робочих місць, в якій переважаючим стає не вузьке, конкретне мислення управлінське комплексне, системне рішення проблем, що виникають перед підприємством.

В основі концепції контролінгу лежить прагнення забезпечити успішне функціонування й розвиток системи шляхом:

- адаптації стратегічних цілей до умов, що змінюються, зовнішнього середовища;
- узгодження оперативних планів зі стратегічним планом розвитку організаційної системи;
- координації й інтеграції оперативних планів в площині різних бізнесах-процесах;
- створення системи забезпечення менеджерів інформацією для різних рівнів керування в оптимальні проміжки часу;
- введення системи контролю над виконанням планів, корегування їх затримки строків реалізації;
- удосконалення організаційної структури з метою підвищення її гнучкості й здатності швидко реагувати на мінливі вимоги зовнішнього середовища.

Таким чином, контролінг являє собою сукупність методів оперативного й стратегічного скеровування: обліку, планування, аналізу й контролю, поєднаних на якісно новому етапі розвитку ринкових відносин у єдину систему, функціонування якої направлене на досягнення поставленої мети.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бенчмаркинг: учебное пособие / Арефьева Е. В., Арефьев О. В. – К. : Издательство Европейского университета, 2003. – 58 с.
2. Ризики діяльності інноваційних структур та методи їх зниження / Барановська С. П. // «Проблеми економіки та управління». – Л.: Національний університет «Львівська політехніка». – 2008. – 376–380 с.
3. Впровадження системи державного фінансового контролінгу на стратегічних підприємствах України / Басанцов І. В., Галайко О. М. // Вісник Сумського державного університету. Сер.: Економіка . – 2011. – 35–41 с.

4. Практичні аспекти організації контролінгу на підприємстві / Башнянин Г. І., Апопій В. В., Вовчак О. Д. – Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2011. – 486 с.
5. Управление активами / Бланк И. А. – К.: НикаЦентр, 2000. – 720 с.
6. Большой экономический словарь / Борисов А. Б. – М. : Книжный мир, 2010. – 860 с.
7. Економічна статистика: навчальний посібник / Борух В. О., Алямкін Р. В. – К. : Ліра-К, 2006. – 318 с.
8. Механізм оцінки й управління фінансовими ризиками підприємств / Брегін Н. А., Брітченко І. Г. ; Донецький держ. університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Д.: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2004. – 172 с.
9. Маркетинг у банках: навчальний посібник/ Брітченко І. Г., Белявцев М. І., Тягунова Н. М.; Полтавський університет споживчої кооперації України. – П.: РВВ ПУСКУ, 2008. – 345 с.
10. Основы управления в индустрии гостеприимства / Р.А. Бреймер; - М.: Аспект Пресс, 1995. – 153 с.
11. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник / Василенко В. О.. – К., 2005. – 504 с.
12. Менеджмент : учебник / Виханский О. С., Наумов А. И.. – М.: Гардарики, 2002. – 528 с.
13. Моделювання економіки: навчальний посібник / Вітлінський В. В. – К.: КНЕУ, 2003. – 407 с.
14. Ризикологія в економіці на підприємстві: монографія / Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. У.. – К.: КНЕУ, 2004.
15. Менеджмент в організації: навчальний посібник/ Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шпакова О. М.. – К.: Кондор, 2004. – 598 с.
16. Стратегический менеджмент и предпринимательство / Виссема Х. – М.: ДиС, 2000. – 272 с.

17. Малий бізнес та підприємництво в ринкових умовах господарювання : навчальний посібник/ Воротіна Л. І., Воротін В. Є., Мартинюк Л. А., Черняк Т. В.; за ред. Воротіної Л. І. – 3-є вид., доп. і перероб. – К. : Видавництво Європейського університету, 2004. – 308 с.
18. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: навчальний посібник / Гавва В. Н., Божко Е. А.. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 224 с.
19. Теория управления / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина; - М.: Издательство РАГС, 2004. – 558 с.
20. Операционный менеджмент / Л. Гелловой; – СПб.: Питер, 2002.- 320 с.
21. Стратегічний аналіз: навчальний посібник/ Гордієнко П. Л. – К. : Алерта, 2006. – 404 с.
22. Анализ и управление рисками инновационной деятельности / Грачева М. В., Ляпина С. Ю. // Инновации. – 2006. – 38–47 с.
23. Тлумачний словник термінів: навчальний посібник/ Гриньова В. М., Коюда В. О. – Міністерство освіти і науки України ; Харківський державний економічний університет. – Х.: Інжек, 2003. – 182 с.
24. Менеджмент організацій: навчальний посібник/ Гуменник В. І., Копчак Ю. С., Кондур О. С.. – К.: Знання, 2012. – 503 с.
25. Контролінг: навчальний посібник/ Давидович І. Є. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 264 с.
26. Управління інноваційними ризиками на малих та середніх промислових підприємствах : моногр. / Дериколенко О. М. – С.: Видавництво Вінниченко М. Д., 2011. – 144 с.
27. Практика контроллинга / Дайле А. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 336 с.
28. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Н.Г. Данилочкина. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 2001. – 279 с.
29. Управленческий и производственный учет / Друри К. – М.: Юнити-

- Дана, 2002. – 1071 с.
30. Менеджмент : підручник / Діденко В. М.. – К.: Кондор, 2008. – 584 с.
 31. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: навчальний посібник/ Донець Л. І., Шепеленко О. В., Баранцева С. М., Сергєєва О. В., Веремейчик О. Ф.. – Заг. ред. Донець Л. І.. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 472 с.
 32. Контролінг процесів господарської діяльності на підприємствах харчової промисловості: Навчальний посібник / Ільїна С.Б., Журба Т.С. – К.: Професіонал, 2008. – 592 с.
 33. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организации / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примаков, С. Г. Фалько. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 252 с.
 34. Організація туризму: Навчальний посібник / В.Ф. Кифяк; - Ч.: Книги, 2008. - 344 с.
 35. История учений менеджмента / А. И. Кредисов; – Киев: ВИРА –Р, 2000. – 336 с.
 36. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник / Линьов К. , — К.: Видавництво «Університет» КМПУ імені Б.Д. Грінченка, 2009. – 39 с.
 37. Практика контроллинга / Лукашевича М. Л., Тихоненковой Е. Н.. – М.: Финансы и статистика, 2011. –336 с.
 38. Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью / Манн Р., Майер Э. М.: Финансы и статистика, 2004. – 304 с.
 39. Принципи контролінгу в управлінні підприємством / Мельник С. І. – 2013. – 146–148 с.
 40. Контролінг на сучасних підприємствах України / Миронюк Т. І., Щиголь О. В. / Економіка харчової промисловості. – 2011. – 33–36 с.
 41. Аспекты управления инновациями проектноориентированных

- організацій : монографія / Молодецький В. Р., Тян Р. Б., Ткаченко В. А. и др. ; под. редакцией Тяна Р. Б., Ткаченко В. А. – Д. : Видавництво «Монолит», 2012. – 242 с.
42. Економічна енциклопедія: У трьох томах / С.В. Мочерний; – К.: Видавничий центр «Академія», 2001. – 848 с.
 43. Економічна суть контролінгу, його місце в системі управління підприємством / Прокопенко О. В., Криворучко Л. Б. / Вісник Сумського державного університету. Сер. : Економіка. – 2011. – 27–34 с.
 44. Особливості інституціонального розвитку контролінгу в Україні / Петрусевич Н. Ю. – Економіка: проблеми теорії та практики – 2006. – 866–874 с.
 45. Контролінг: Навчальний Посібник / Портна О. В. – 2-е вид., перероб. і доп. – Л.: Магнолія 2006, 2009. – 262 с.
 46. Контролінг зовнішньоекономічної діяльності: навчальний посібник/ Рябенко Л. І., Шиков М. М., Зайцев І. С.; Донбаський державний технологічний університет. – А.: ДонДТУ, 2012. – 235 с.
 47. Дефініція поняття «контролінг» з точки зору системного підходу / М. С. Саханчук / Водний транспорт. – 2013. – 123–128 с.
 48. Сучасний стан та перспективи розвитку фінансового контролінгу. Фінанси України : підсумки засідання круглого столу / Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана / Терещенко О. О., Стащук Д. М., Савчук Д. Г., 2011. – 247 с.
 49. Контролінг у системі антикризового управління підприємством / Терещенко О.О. – Фінанси України.– 2009 – 48–55 с.
 50. Планирование и контроль: концепция контроллинга / А.А. Турчак, Л.Г. Головач, М.Л. Лукашевич. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
 51. Управленческие решения: учебник / Фатхутдинов Р.А. - 5-е издание, переработанное и дополненное — М.: ИНФРА-М, 2002. – 314 с.
 52. Вычислительные системы теории принятия решений / Юдин Д.Б. – М.:

Наука, 1989. – 320 с.

53. Контролінг на базі інформаційних технологій / Яковлев Ю.П. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 318 с.

ДОДАТКИ

Рис. 1.1. Роль контролінгу у менеджменті

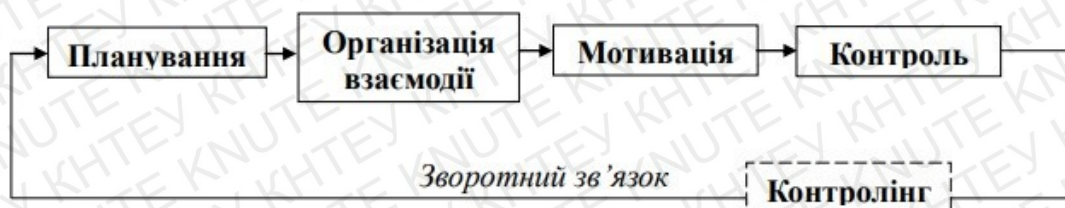


Рис. 1.2. Функції контролінгу



Рис. 1.3. Види контролінгу та його призначення за рівнями управління



Рис. 1.4. Види робіт у контролінгу



Рис. 1.5. Взаємозв'язок методів контролінгу з різними дисциплінами економічного спрямування

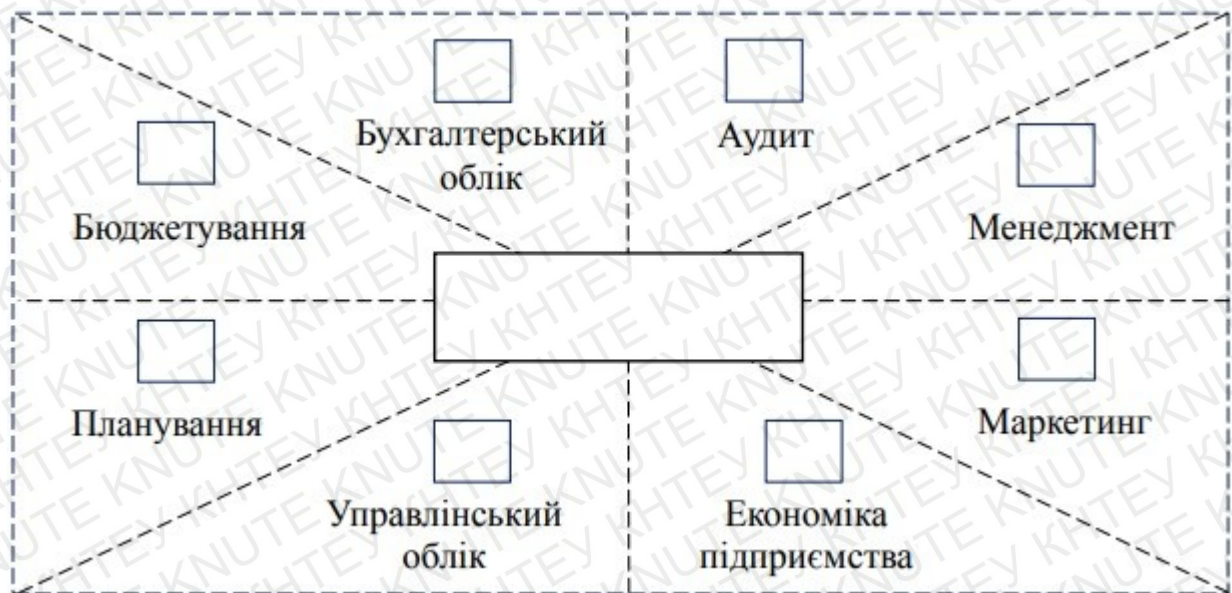


Рис. 1.6. Етапність класифікації витрат в залежності від обсягу випуску

продукції

I етап. Групування витрат

II етап. Збір статичної інформації

III етап. Побудова графіка залежності витрат від обсягу випуску продукції

IV етап. Визначення параметрів залежності витрат від випуску

V етап. Перевірка зв'язку між витратами й обсягом виробництва

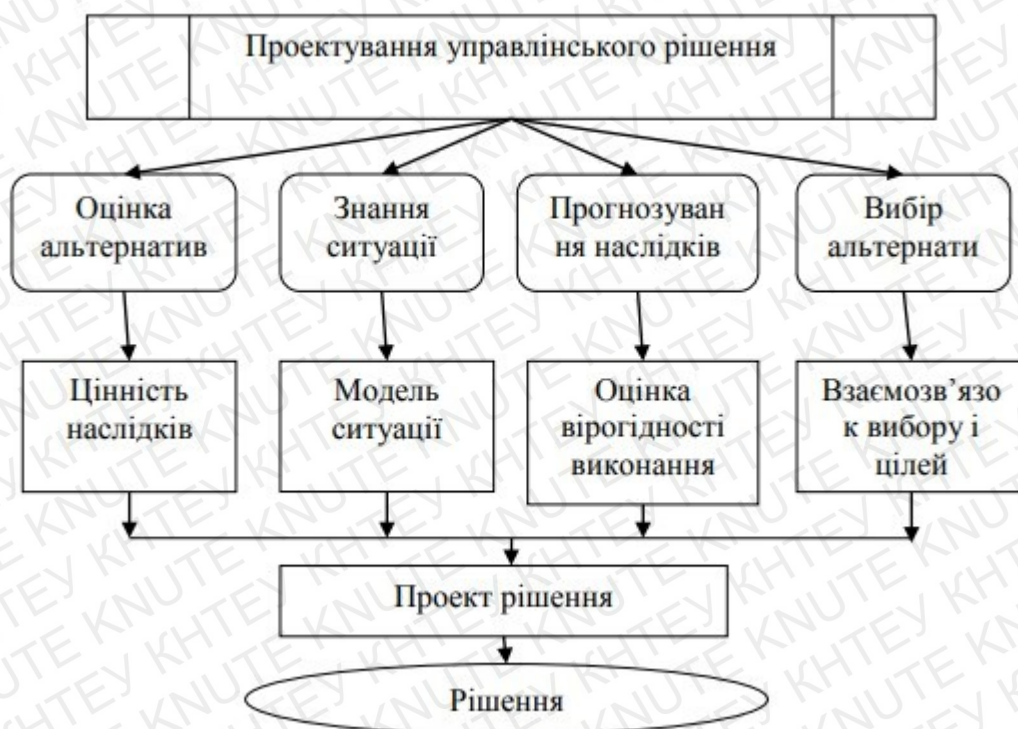
Таблиця 1. Аналіз розподілу функцій управління в середині підприємства

№	Назва посади	Функції посадової особи
1.	Директор	<p>Загальне керівництво діяльністю фірми</p> <p>Організація взаємодії всіх структурних підрозділів.</p> <p>Забезпечення виконання всіх прийнятих фірмою зобов'язань, включаючи зобов'язання перед бюджетами різних рівнів і позабюджетними фондами.</p> <p>Контроль за дотриманням законності в діяльності всіх служб.</p> <p>Захист майнових інтересів підприємства в суді, арбітражі, органах державної влади.</p>
2.	Бухгалтер	<p>Керівництво здійсненням бухгалтерського обліку та звітності.</p> <p>Формування облікової політики з розробкою заходів щодо її реалізації.</p> <p>Виявлення внутрішньогосподарських резервів, усунення втрат і непродуктивних витрат.</p> <p>Впровадження сучасних технічних засобів та</p>

		<p>інформаційних технологій</p> <p>Контроль за своєчасним і правильним оформленням бухгалтерської документації.</p> <p>Забезпечення здорових і безпечних умов праці для підлеглих виконавців, контроль за дотриманням ними вимог законодавчих і нормативних правових актів з охорони праці.</p>
3.	Менеджер з реклами	<p>Організація роботи з рекламування пропонованих послуг.</p> <p>Здійснення взаємодії з діловими партнерами, консультантами, експертами, популярними особами з метою вдосконалення рекламної діяльності.</p> <p>Організація навчання персоналу, підвищення кваліфікації співробітників.</p>
4.	Менеджер	<p>Забезпечення і підготовка туристичних маршрутів, контроль за виконанням усіх послуг, зазначених у програмі турів, розгляд нових видів послуг і напрямків, що поліпшують якість обслуговування туристів, узгодження робіт з керівництвом підприємства, програми турів, підтримка контактів з партнерами, реалізація туристичного продукту.</p>

Рис. 3.1. Модель прийняття управлінського рішення в процесі

інституціалізації стратегічного управління у ТОВ «ТУІ»



Таб. 1. Динаміка концентрації підприємств сфери туристичних послуг України

Найменування області	2011		2012	
	Кількість підприємств, що надавали послуги	Частка обсягу наданих послуг	Кількість підприємств, що надавали послуги	Частка обсягу наданих послуг
Вінницька	50	0,002	54	0,001
Волинська	48	0,004	65	0,003
Дніпропетровська	231	0,050	355	0,031
Житомирська	37	0,002	61	0,001
Закарпатська	49	0,005	65	0,003
Запорізька	125	0,012	154	0,007
Івано-Франківська	63	0,010	91	0,006
Київська	1102	0,597	1293	0,742
Кіровоградська	28	0,003	47	0,002
Львівська	156	0,023	175	0,014
Миколаївська	59	0,007	79	0,004
Одеська	191	0,023	212	0,014
Полтавська	95	0,009	138	0,006
Рівненська	60	0,004	83	0,003

Сумська	59	0,003	88	0,002
Тернопільська	53	0,003	80	0,002
Харківська	302	0,019	386	0,012
Херсонська	55	0,005	76	0,003

Рис. 2. Пряма агентська мережа

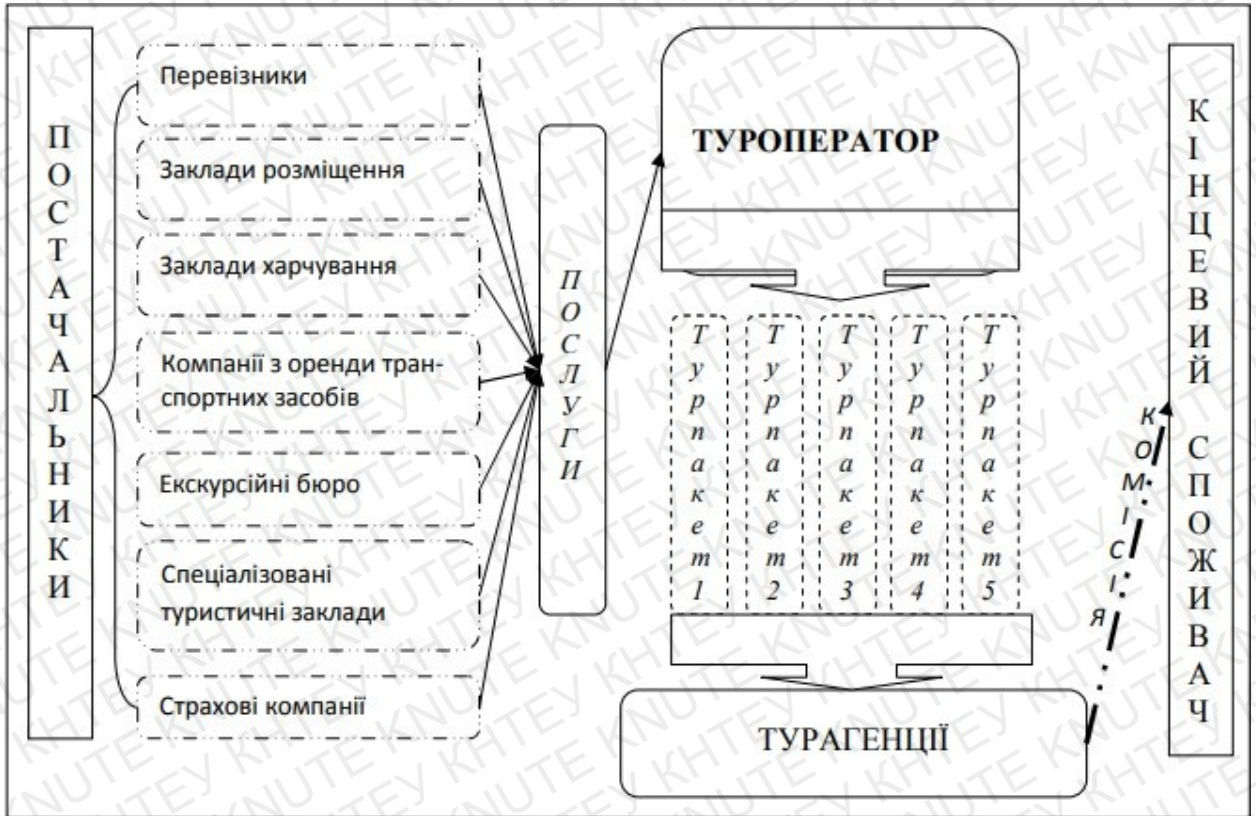
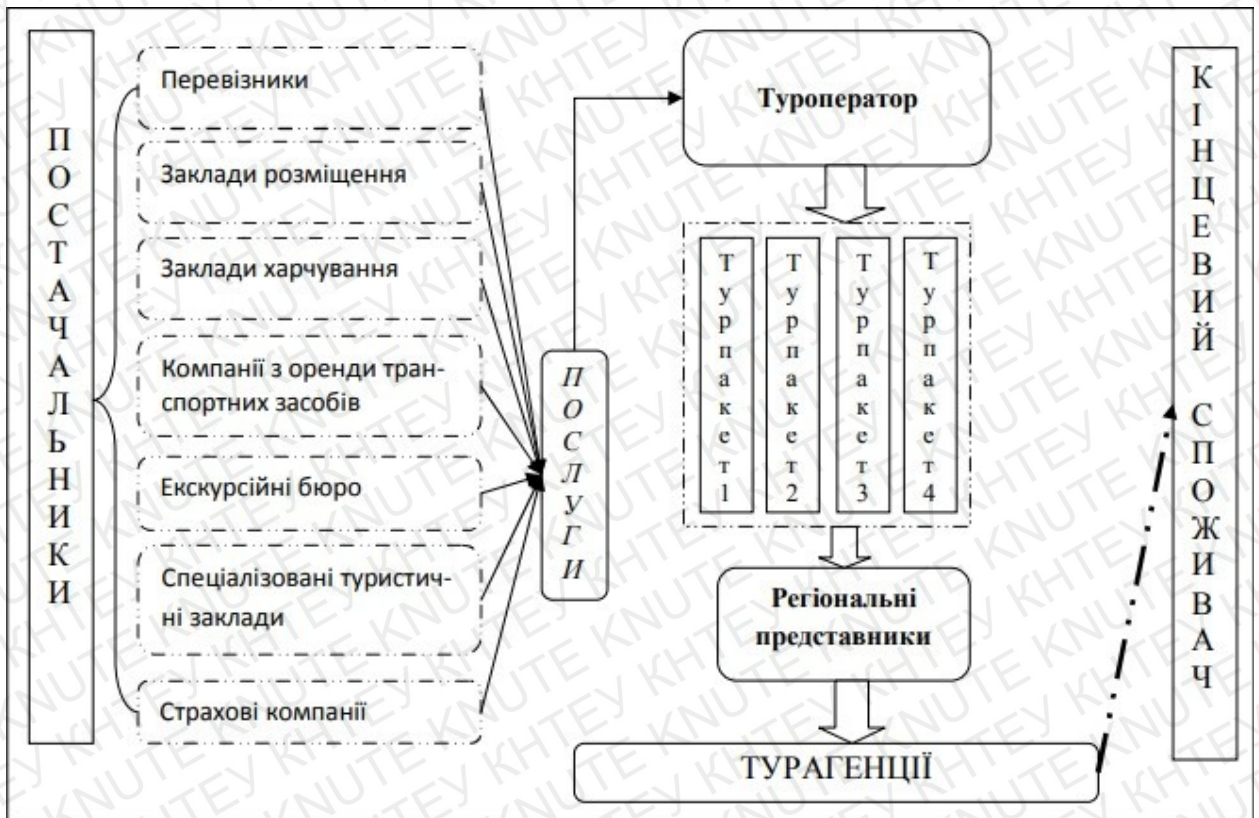


Рис. 3. Презентативна агентська мережа



Таб. 4. Прикладовий розрахунок собівартості туру на одну людину в Турції

Витрати	Терміни і варіанти розміщення								
	25 квітня – 25 червня			26 червня – 15 липня			16 липня – 31 серпня		
	DBL	SGL	DBL + EXB	DBL	SGL	DBL + EXB	DBL	SGL	DBL + EXB
Авіаквитки	160	160	160	160	160	160	160	160	160
Страховка	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Трансфер	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Проживання, харчування	270	350	222	330	430	267	450	600	357
Оглядова екскурсія по Анталії	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Екскурсія на яхті з Кемера	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Разом	499	579	451	559	659	496	679	829	586
Витрати на керівника	49-25	49-25	49-25	54-25	54-25	54-25	65-25	65-25	65-25

групи									
Комісія турфірмам	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Собівартість туру	583- 559	663- 639	535- 511	648- 619	748- 719	585- 556	779- 739	929- 889	686- 646