

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра туризму і рекреації

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління збутовою діяльністю туристичного підприємства»

Студента 2 курсу, 6-М групи,
спеціальності 073«Менеджмент»,
спеціалізації «Туристичний
та курортно-рекреаційний
менеджмент»

Константинова
Валерія
Анатоліївна

(підпис)

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Хлопак Сергій
Васильович

(підпис)

Гарант освітньої програми
д.е.н., професор

Роскладка Наталія
Олександрівна

(підпис)

Київ 2019

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу

Кафедра туризму та рекреації

Освітній ступінь «магістр»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Спеціалізація «Туристичний та курортно-рекреаційний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

« _____ » _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на випускню кваліфікаційну роботу студентові

Константиновій Валерії Анатоліївні

Тема випускної кваліфікаційної роботи:

«Управління збутовою діяльністю туристичного підприємства»

Затверджена наказом ректора від «13» грудня 2018 р. № 4671

2. Строк здачі студентом закінченої роботи – 16.11.2019 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:

Мета роботи – дослідження концептуальних засад організації управління збутовою діяльністю туристичного підприємства та обґрунтування проекту формування нової збутової стратегії туристичного оператора «Ноги в руки», м. Київ».

Об'єкт дослідження – процес управління збутовою діяльністю туристичного підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні аспекти провадження управлінської діяльності в сфері збуту оператора «Ноги в руки», м. Київ.

4. Перелік графічного матеріалу

Рис. «Канали збуту туристичного продукту», рис. «Організаційна структура управління туристичного оператора «Ноги в руки», м. Київ», табл. «Показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Ноги в руки» у 2016-2018 рр.», рис. «Етапи розробки збутової стратегії туристичного підприємства «Ноги в руки», м. Київ».

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

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Хлопяк С.В.	03.02.2019	03.02.2019
2	Хлопяк С.В.	03.02.2019	03.02.2019
3	Хлопяк С.В.	03.02.2019	03.02.2019

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

Вступ

Розділ 1. Концептуальні засади організації управління збутовою діяльністю туристичного підприємства.

1.1. Науково-методологічні основи управління збутом туристичного продукту.

1.2. Світовий досвід організації управління збутовою діяльністю туристичного підприємства.

Висновки до розділу 1.

Розділ 2. Діагностика системи управління збутовою діяльністю туристичного підприємства «Ноги в руки», м. Київ.

2.1. Характеристика системи управління туристичним підприємством.

2.2. Аналіз бізнес-процесів в системі управління збутом туристичного підприємства.

2.3. Оцінка ефективності бізнес-комунікацій підприємства на ринку туристичних послуг.

Висновки до розділу 2.

Розділ 3. Управлінський проект формування збутової стратегії туристичного підприємства «Ноги в руки», м. Київ.

3.1. Стратегічні альтернативи організації управління збутовою діяльністю підприємства.

3.2. Ресурсне забезпечення нової стратегії збуту туристичного продукту.

3.3. Оцінка ефективності реалізації проекту розробки збутової стратегії туристичного підприємства.

Висновки до розділу 3.

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

7. Календарний план виконання роботи:

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір і затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2018- 13.12.2018 р.	13.12.2018
2	Оформлення і затвердження завдання на роботу	14.12.2018- 03.02.2019 р.	03.02.2019
3	Написання та попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	04.02.2019 - 24.05.2019 р.	24.05.2019
4	Написання та оформлення наукової статті	до 01.06.2019 р.	01.06.2019
5	Написання та попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	25.05.2019- 31.08.2019 р.	31.08.2019
6	Написання та попередній захист 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	01.09.2019- 20.10.2019 р.	20.10.2019
7	Оформлення випускної кваліфікаційної роботи за структурою, представлення роботи на кафедру та попередній захист у комісіях	21.10.2019- 03.11.2019 р.	03.11.2019
8	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	04.11.2019- 15.11.2019 р.	15.11.2019
9	Представлення готової зшитої випускної кваліфікаційної роботи на кафедру	до 16.11.2019 р.	16.11.2019
10	Захист випускної кваліфікаційної роботи у екзаменаційній комісії	згідно з розкладом	05.12.2019

8. Дата видачі завдання «03» лютого 2019 р.

9. Науковий керівник
випускної кваліфікаційної роботи _____ С.В. Хлопак
(підпис)

10. Гарант освітньої програми _____ Н.О. Роскладка
(підпис)

11. Завдання прийняв до виконання студент _____ В.А. Константинова
(підпис)

12. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Константинова Валерія Анатоліївна виконала випускню кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно із затвердженим календарним планом. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає встановленим вимогам. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

У випускній кваліфікаційній роботі розглянуто концептуальні засади організації збутової діяльності туристичного підприємства, проведено економічну діагностику системи управління збутом туристичного оператора «Ноги в руки», м. Київ та проаналізована ефективність бізнес-комунікацій підприємства на ринку туристичних послуг.

На основі отриманих результатів обґрунтований управлінський проект формування збутової стратегії туристичного підприємства «Ноги в руки», здійснено оцінку ресурсного забезпечення та очікуваної результативності її впровадження.

Випускна кваліфікаційна робота є самостійною завершеною науковою працею і рекомендується до захисту в екзаменаційній комісії.

Робота передана до електронного архіву інституційного репозитарію Київського національного торговельного-економічного університету.

Науковий керівник
випускної кваліфікаційної роботи _____ С.В. Хлоп'як
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист _____
(ПІБ, підпис, дата)

13. Висновок про випускню кваліфікаційну роботу

*Випускна кваліфікаційна робота студента _____
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.*

Гарант освітньої програми _____ Н.О. Роскладка
(підпис)

Завідувач кафедри _____ Т.І. Ткаченко
(підпис)

« _____ » _____ 20 _____ р.

ЗМІСТ

ВСТУП

Актуальність теми. Перед підприємствами всіх форм власності, що здійснюють свою господарську діяльність на території України, актуальним на сьогодні є питання управління збутовою діяльністю. Підвищення ефективності та фінансового стану підприємств напряму пов'язані з вирішенням проблем та спірних питань в системі управління збутовою діяльністю підприємств.

Туризм сьогодні вважається одним із перспективних напрямів соціально-економічного розвитку країни, регіонів, міст. Туристична галузь є важливим чинником стабільного й динамічного збільшення надходжень до бюджету та поліпшення справ у багатьох галузях економіки.

Збутова діяльність - Комплекс процедур просування готової продукції на ринок (формування попиту, отримання і обробка замовлень, комплектація і підготовка продукції до відправки покупцям, відвантаження продукції на транспортний засіб і транспортування до місця продажу або призначення) і організацію розрахунків за неї (встановлення умов і здійснення процедур розрахунків із покупцями за відвантажену продукцію) [1, с.52-59].

Збутова діяльність полягає в тому, щоб доводити товари або послуги до споживача в тому місці, в такій кількості і такої якості, які потрібні.

Управління збутовою діяльністю туристичного підприємства є актуальна тема сьогодні і залишиться актуальною в найближче століття. Збут туристичної продукції можна розглянути як елемент маркетингу. Добре розроблена маркетингова стратегія в системі збуту є фундаментом для ефективного функціонування туристичного підприємства. Одним із важливих питань, які виникають на момент діяльності туристичного підприємства - управління збутовою діяльністю. Запорукою успішної збутової діяльності туристичного підприємства є перехід до високого рівня якості продукції (послуги), впровадження нових технологій в розробку туристичного продукту, розширення асортименту туристичних послуг, використання нового обладнання.

Економічна думка відносно нових організаційних умов виробничо-збутової діяльності дозволяє розділити такі економічні категорії як «збут» і

«реалізація».

Для більшої ефективності, необхідно створити таку систему управління, яка б реалізовувала цілі й стратегії збуту, орієнтовані на потреби кінцевого споживача. Збутова політика підприємства залежить від внутрішніх і зовнішніх умов функціонування підприємства та побудована на основі аналізу попиту і пропозиції.

Канали збуту, способи і методи просування продукції на ринку – найефективніші маркетингові дії в умовах нецінової конкуренції. Основою побудови системи управління збутовою діяльністю є визначення функцій, які забезпечують формування способів управлінського впливу на всіх етапах операцій із забезпечення збуту як процесу.

Організаційна структура управління збутом на підприємстві – це сукупність управлінських і виробничих підрозділів, що організують і здійснюють комплекс збутових операцій з доведення готової продукції споживачам відповідно до їх вимог.

Рівень дослідженості теми. Ринок туристичних послуг визначаємо як суспільно-економічне явище, яке об'єднує попит та пропозицію для забезпечення процесу купівлі-продажу туристичного продукту.

Поняття збуту туристичного підприємства полягає в усіх аспектах продажу продукту, починаючи з виходу туристичного продукту за територію підприємства та передачі продукту споживачеві.

В сучасних умовах функціонування підприємств на ринку, які характеризуються підвищеним рівнем ризику та невизначеністю, використання інструментів стратегічного менеджменту та стратегічного маркетингу в управлінні збутовою діяльністю є єдиною і необхідною передумовою його вдосконалення, що забезпечить не тільки короткочасний комерційний успіх, але й посилить стратегічне спрямування його діяльності.

Питання про управління збутом в туристичній діяльності частково розглядали: Л.В. Бондарчук, С.В. Мельниченко, Т.І. Ткаченко, М.А. Шостак, М.І. Козак, О.А. Овечкіна, Г.І. Михайліченко та інші науковці. На основі

досліджень науковців розглянемо найефективніші методи управління збутовою діяльністю туристичного підприємства.

За результатами вивчення організаційних систем управління збутовою діяльністю варто зазначити, що система збуту стає найважливішим елементом для інших підрозділів підприємства, а виробництво є залежним від збуту з точки зору номенклатури, якості та обсягу продукції, яка випускається [2, с.164–171].

Під системою збуту більшість вітчизняних та зарубіжних науковців розуміють відкриту систему підприємства-виробника, що формується із сукупності внутрішніх і зовнішніх організаційно-економічних елементів, які забезпечують реалізацію продукції і доведення її до кінцевого споживача.

Мета роботи – дослідження концептуальних засад організації управління збутовою діяльністю туристичного підприємства та обґрунтування проекту формування нової збутової стратегії туроператора “Ноги в руки”, м. Київ».

Основними завданнями є:

- розглянути науково-методологічні основи управління збутом туристичного продукту;
- охарактеризувати світовий досвід організації управління збутовою діяльністю туристичного підприємства;
- охарактеризувати системи управління туристичним підприємством;
- провести аналіз бізнес-процесів в системі управління збутом туристичного підприємства;
- оцінити ефективні бізнес-комунікації підприємства на ринку туристичних послуг;
- запропонувати стратегічні альтернативи організації управління збутовою діяльністю підприємства «Ноги в руки»;
- розглянути ресурсне забезпечення нової стратегії збуту туристичного продукту;
- оцінити ефективності реалізації проекту розробки збутової стратегії туристичного підприємства «Ноги в руки».

Об’єкт дослідження – процес управління збутовою діяльністю

туристичного підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні аспекти провадження управлінської збутової діяльності в сфері туристичного оператора «Ноги в руки», м. Київ.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої цілі в роботі використана система загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, таких як системний підхід, аналіз, економіко-статистичні методи.

Інформаційне забезпечення. Використано законодавчі документи, що регламентують діяльність підприємств, спеціальна література з питань збуту, мережі Інтернет, матеріали бухгалтерської та статистичної звітності туристичного оператора «Ноги в руки» м. Києва, матеріали особистих досліджень.

Наукова новизна полягає у дослідженні та обґрунтуванні поняття управління збутовою діяльністю туристичного підприємства.

Практична цінність полягає в використанні результатів дослідження та впровадження запропонованого управлінського проекту по формуванню збутової стратегії туристичного підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні питання випускної кваліфікаційної роботи представлено у науковій статті за темою «Управління збутовою діяльністю туристичного підприємства» (Додаток А) у збірнику студентських наукових праць КНТЕУ, 2019 р.

Структура роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 51. Робота містить 7 таблиць, 12 рисунків, 3 додатка. Загальний обсяг роботи складає 53 сторінки.

РОЗДІЛ 1

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Науково-методологічні основи управління збутом туристичного продукту

Головним завданням збуту, як елементу комплексу маркетингу є вибір оптимальної схеми доведення товару або послуги від виробника до споживача (дистрибуція), її фізичне втілення (організація транспортування, збереження, обробки вантажів, доставки споживачам), а також післяпродажне сервісне обслуговування споживачів.

Суть полягає в процесі просування готової продукції на ринок з метою отримання підприємницького прибутку.

Роль збутової діяльності обумовлюється низкою проблем у сфері управління збутом. Внутрішні проблеми – проблеми реалізації загальних функцій управління збутом, окремих функцій управління збутом та недостатній рівень забезпеченості підприємств фінансовими ресурсами. Зовнішні проблеми – постійні зміни в законодавстві України стосовно підприємницької діяльності, низький рівень купівельної спроможності населення.

Збут у широкому розумінні – це процес організації транспортування, складування, підтримки запасів, доробки, просування до оптових роздрібних торговельних ланок, передпродажної підготовки, упакування і реалізації товарів з метою задоволення потреб покупців і отримання на цій основі прибутку.

В сучасних умовах функціонування підприємств на ринку, які характеризуються підвищеним рівнем ризику та невизначеністю, використання інструментів стратегічного менеджменту та стратегічного маркетингу в управлінні збутовою діяльністю є єдиною й необхідною передумовою його вдосконалення, що забезпечить не тільки короткочасний комерційний успіх, але й посилить стратегічне спрямування його діяльності [3].

Збут - це діяльність підприємства з планування, організації і контролю за фізичним переміщенням матеріалів і готових виробів від місця їх виробництва до місця використання з метою задоволення потреб споживачів і з вигодою для себе.

Здійснюється вона в межах збутової політики підприємства, планування якої відбувається за такими напрямками:

- визначення стратегії збуту і збутової політики туристичних підприємств;
- вибір систем та методів збуту і відповідних типів каналів;
- визначення маршрутів товаро просування;
- забезпечення ефективності збуту,
- питання логістики [4].

Збутова мережа може бути визначена як структура, сформована партнерами, що беруть участь у процесі конкурентного обміну, з метою надання продуктів і послуг у розпорядження індивідуальних споживачів чи індустріальних користувачів. Цими партнерами є виробники, посередники і кінцеві покупці. Любий збутовий канал виконує визначений набір функцій, необхідних для здійснення обміну.

Основними функціями збуту, є:

- продовження процесу безпосереднього виробництва, основними елементами якого виступають доробка і підготовка до продажу, що передбачає сортування, упакування і маркірування;
- остаточне визначення вартості й ціни товару з урахуванням співвідношення попиту та пропозиції;
- підвищення конкурентоздатності товару за рахунок грамотної реклами, надання комплексу після продажних послуг;
- дослідження ринку, активний вплив на виробництво на основі вивчення потреб покупців. [5]

Природа збутової діяльності така, що велике значення при розробці політики і плану стимулювання має розуміння керуючим по збуту як сутності, так і процесів мотивації [6].

Збутова діяльність - це цілісний процес, що охоплює:

- планування обсягу реалізації товарів із урахуванням рівня прибутку, що очікується; пошук і обрання найкращого партнера - постачальника (покупця);
- проведення торгів, включаючи встановлення ціни відповідно до якості товару та інтенсивності попиту;
- виявлення й активне використання факторів, здатних прискорити збут продукції та збільшити прибуток від реалізації [7].

Ускладнення збутової діяльності в умовах зростання конкуренції на зовнішньому ринку сприяє співпраці не тільки у виробничій сфері, але і в збутової діяльності.

Концентрація збутової діяльності компанії на цільових географічних регіонах, що скорочує число посередників у доведенні продукції до споживачів. Компактне розташування ринку збуту робить посередницькі операції з перепродажу неефективними для кінцевого споживача. В результаті важливого значення набуває організація маркетингу за географічним принципом. При звичайній збутовій діяльності виробник орієнтується на середнього типу людини, тобто враховує середні потреби.

Керує збутовою діяльністю відділ збуту, який підпорядковується заступнику директора підприємства.

Усередині відділу виділяється ряд структурних підрозділів щодо виконання спеціалізованих функцій в даній області, в тому числі такі групи:

- планова;
- вивчення попиту і реклами;
- диспетчерська;
- складування готової продукції, експедирування і товарні групи за видами продукції. [6]

Враховуючи цілі збутової діяльності, необхідно визначити найбільш ефективну стратегію, вид організаційної структури служби, необхідну кількість торгового персоналу та систему його винагороди.

Виникнення комерційних потоків розподілу між учасниками процесу

обміну, спрямованих у взаємно протилежних напрямках.

Бізнес-модель логічно описує, яким чином організація створює, поставляє клієнтам і набуває вартості – економічної, соціальної та інших форм. Процес розробки бізнес-моделі є частиною стратегії бізнесу.

У теорії і практиці термін бізнес-модель вживається в широкому спектрі формальних та неформальних визначень, для передачі основних аспектів бізнесу, включаючи мету бізнесу, продуктовий ряд, стратегію, інфраструктуру, організаційну структуру, способи продажів, операційні процеси і політику.

Види бізнес-моделей:

1. Франчайзинг
2. Прямі/Непрямі продажі
3. B2B, B2C, B2G, G2B

Франчайзинг, комерційна концесія, франшиза – вид відносин між ринковими суб'єктами, коли одна сторона передає другій стороні за плату право на певний вид бізнесу, використовуючи розроблену бізнес модель його ведення.

Усе різноманіття засобів реалізації туристичних послуг можна поділити на два типи каналів збуту: прямий і непрямий [8].

Прямі канали збуту забезпечують безпосередній зв'язок туристичної організації-виробника зі споживачем.

Непрямі канали збуту туристичних послуг здійснюються через посередника. Роль посередника між організаціями — виробниками туристичних послуг і споживачем здійснює туроператор, який закуповує велику кількість туристичних послуг у виробників, формує на їхній основі туристичні продукти і реалізує їх або самостійно, або через посередників [9].

B2B – скорочення від англійських слів «business to business», в буквальному перекладі – бізнес для бізнесу. Це сектор ринку, який працює не на кінцевого, рядового споживача, а на такі ж компанії, тобто на інший бізнес. Прикладом B2B – діяльності може послужити виробництво барних стійок або надання рекламних послуг: фізичним особам реклама ні до чого, а от іншим організаціям вона необхідна.

B2C ефективний для усунення відмінностей між великими містами та віддаленими регіонами в сенсі доступності товарів і послуг для споживача. B2C дозволяє вести прямі продажі з мінімальною кількістю посередників. Усунення посередників дає можливість встановлювати конкурентні ціни на місцях і навіть збільшувати їх (виключаючи винагороду посередників), що, природно, призведе до зростання прибутку.

B2G (business-to-government) – відносини між бізнесом і державою. Зазвичай термін використовується для класифікації систем електронної комерції. Прикладом B2G-систем можуть служити системи електронних держзакупівель.

G2B (англ. Government to Business) – набір програмних і апаратних засобів для здійснення он-лайн взаємодії виконавчої влади і комерційних структур з метою підтримки і розвитку бізнесу. Зокрема, до класу G2B можна віднести інформаційні веб-сайти органів влади, системи електронних закупівель [10].

При використанні маркетингового підходу до управління збутовою політикою необхідно враховувати ключові фактори успіху, до яких належать цільовий ринок, асортиментна політика, збутовий персонал, заходи мерчандайзингу, від яких залежить позиція підприємства на ринку і результативність збутової діяльності. Критерії вибору збутового каналу по покупцям (табл. 1.1) [11].

Великі туристичні підприємства під час здійснення збутової політики використовують такі канали збуту своєї продукції:

- відкриття власного представництва;
- укладення франчайзингової угоди з незалежним туристичним агентством;
- укладення агентської угоди;
- укладення між туристичними підприємствами агентської угоди.

Найчастіше туроператори використовують розгалужену турагентську мережу (рис. 1.1).

Є три умовні агентські мережі туроператора:

- туроператор — турагентство — турист;
- туроператор — турагентство-оптовик — агент — турист;

· туроператор — турагентство-оптовик — турагентство — турист.

Співпраця туристичних підприємств оформляється або франчайзинговою угодою, або агентським договором [12].

Таблиця 1.1

Критерії вибору збутового каналу по покупцям [11]

Обліковуються характеристики	Прямий канал	Непрямий канал		Особливості та умови реалізації вибору
		Короткий	Довгий	
численні		**	***	принцип скорочення числа контактів грає важливу роль
висока концентрація	**	***		низькі витрати на один контакт
великі покупки	***			витрати на встановлення контактів швидко амортизуються
нерегулярні покупки		**	***	підвищені витрати при частих і малих витратах
операційна поставка		**	***	наявність запасів поблизу точки продажу

*Широке охоплення ** / *** Найкращий канал.*

На практиці міжнародного туристичного бізнесу використовується договір, який має форму агентської угоди.

У договорі по формі агентської угоди є два учасники: принципал - особа, що доручає виконати певні послуги, та агент - особа, що приймає доручення принципала виконати ці послуги на певних умовах за агентську винагороду. Принципал обумовлює обов'язки агентства і бере низку обов'язків на себе.

Високий рівень витрат постійно спонукає підприємства до пошуку нових методів збуту.

При цьому очевидно, що функції збуту можна передати, але їх не можна виключити. З погляду підприємства, передача зазначених функцій посередникам виправдана в тій мірі, у якій вони завдяки своїй спеціалізації здатні виконувати їх більш ефективно і з меншими витратами, чим сам виробник. Привілейоване положення дистриб'юторів стосовно виробників обумовлено п'ятьма факторами:

скорочення числа контактів; економія на масштабі; зменшення функціональної невідповідності; поліпшення асортименту; поліпшення обслуговування.

Скорочення числа контактів забезпечується шляхом організації торгівлі через оптового торговця.

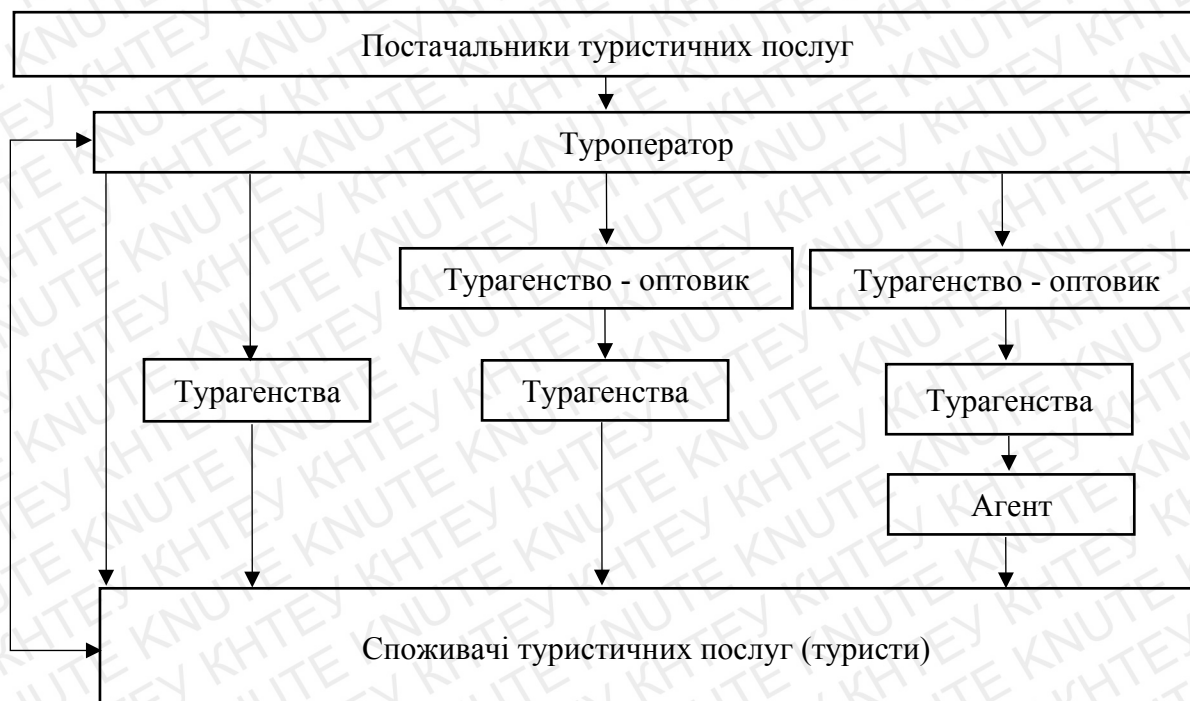


Рис. 1.1 Канали збуту туристичних послуг [9]

Економія на масштабі збутових операцій виходить за рахунок угруповання пропозицій багатьох виробників. Зменшення функціональної невідповідності між постачальниками і замовниками теж забезпечується організацією збуту через посередників.

Асортимент, пропонований виробником, у більшій мірі визначається вимогами однорідності у виробництві, тоді як асортимент, що цікавить покупця, диктується ситуацією споживання і взаємозамінністю продуктів.

Обслуговування туриста забезпечується, коли цим займається посередник, який краще знає місцеві умови й умови застосування продукту.

Визначення зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на організацію збутової мережі, припускає детальне вивчення споживачів, їх місцезнаходження, оцінку збутової діяльності конкурентів, визначення можливостей і обмежень по

розширенню обсягів продажів.

Постановка цілей збутової стратегії для доведення продукту до споживача в зручній для нього формі, у найкоротший термін і в доступному місці.

Вибір каналів збуту і методів управління ними здійснюється виходячи з цілей і задач збутової стратегії підприємства, обсягів збуту і швидкості звертання. Найважливішими критеріями вибору каналів збуту туристського продукту є керованість каналу, велика гнучкість і здатність адаптуватися до вимог споживача, а також можливість підвищення ефективності його використання.

Аналіз і контроль за функціонуванням збутової мережі припускає системну оцінку здійснюваних заходів з метою нагромадження інформації про ефективність діючої збутової мережі, визначення шляхів підвищення її ефективності, а також розробки коригувальних заходів [9].

1.2. Світовий досвід організації управління збутовою діяльністю туристичного підприємства

Розглядаючи досвід інших країн в організації управління збутовою діяльністю туристичного підприємства, прийшла до висновку, що розвиток туризму залежить від підтримки держави.

Зарубіжний досвід показує, що успішний розвиток туризму нерозривно пов'язаний з активною участю держави в його функціонуванні.

Для багатьох країн стало очевидним, що туризм - це високорентабельна галузь, додаткове джерело валютних надходжень, фактор диверсифікації економічної структури. Досвід зарубіжних країн демонструє нам основні напрямки участі держави в інвестиційному процесі, націлені на розвиток туристичної сфери:

- зниження ціни інвестицій в туристичні проекти, що включає позики за вигідними процентними ставками;
- продаж, оренду землі або інфраструктури за ціною нижче ринкової;

- податкові пільги, захист від подвійного оподаткування за допомогою укладення угод з іншими країнами, зниження мита;
- прямі субсидії або надання гарантій на інвестиції з метою залучення іноземних інвесторів [14, с.94-106].

Розвиток туризму, ріст об'єму туристичних послуг збільшує кількість робочих місць. За оцінками спеціалістів, в даний час в туристичній індустрії працює більше 100 млн. чоловік, кожне шістнадцяте робоче місце в світі приходить на туризм, а до 2010 року кожен восьмий працездатний чоловік в світі буде зайнятий в цьому секторі. Міжнародний туризм є активним джерелом надходжень іноземної валюти. Наприклад, велика частина доходів від міжнародного туризму в загальній сумі надходжень від експорту товарів і послуг складає: в Іспанії – 35%, Австралії і Греції – по 36%, Швейцарії – 12, Італії – 11, Португалії – 21 і на Кіпрі – 52% [15].

В більшості країн, що розвиваються, на долю іноземного туризму припадає 10-15% доходів від експорту товарів і послуг. Проте в деяких країнах цей показник значно вищий, наприклад, в Колумбії він складає 20%, на Гаїті – 73%, в Панамі – 55%, на Ямайці – 30% [16, с. 464].

В конкретних країнах використовують різні засоби державної інвестиційної політики у сфері туризму.

Так, в Австрії, Португалії і Греції надають переваги пільговим позикам, у Франції, Великобританії та Італії особливу увагу приділяють субсидіям, а в Іспанії - низькому податку на додану вартість. В Тунісі, Італії, Іспанії та Польщі потенційних інвесторів на певний період звільняють від податків на землю [17].

В деяких країнах розвиток сфери туризму зосереджено в руках державних відомств, наприклад, в Єгипті, Туреччині, Мексиці, Тунісі, де держава регулює туристичну галузь з допомогою відповідного міністерства, що контролює діяльність усіх підприємств даного спрямування. Для цього значні фінансові вкладення здійснюються в туристичну індустрію, зокрема в рекламну і маркетингову діяльність, туристичну інфраструктуру [18].

В цьому разі держава впливає на туризм двома шляхами: управляючи

попитом і доходами, або пропозицією та цінами. Для управління попитом держава використовує такі інструменти як маркетинг і просування туристичних послуг, ціноутворення і обмежений доступ на ринок [19].

У Франції питання управління та регулювання туризму належать до компетенції Міністерства транспорту та суспільних робіт. У Великобританії сферу туризму очолює Міністерство культури, засобів масової інформації та спорту, якому підпорядковується орган, що безпосередньо координує діяльність у галузі туризму - „VisitBritain". В Іспанії питання туризму координує Державний секретаріат з питань торгівлі, туризму та малого бізнесу, підлеглий Міністерству економіки. Крім Держсекретаріату, Міністерству підпорядковуються: Центральна дирекція з туризму; готельна мережа „Paradores"; два виставково-конгресних центри та Іспанський інститут туризму - „Turespasa" [20].

Приклади світового досвіду надають нам розуміння переваг ринкового регулювання інвестиційних процесів у туристичній сфері (США). Поєднання факторів виробництва в процесі інвестування здійснюють туристичні підприємства.

На основі аналізу по даних АДПС і ДСТК [21], рейтинг України на світовому туристичному ринку (туроператорів і турагентів) по кількості в'їзних іноземних туристів, показників валютних доходів, витрат і сальдо туристичного балансу нашої держави, місце України серед країн, які мають однакову щільність місцевого населення та схожі рекреаційні ресурси.

На світовому ринку в процесі продажу туристичного продукту, значна увага приділяється методам продажу. Це сукупність прийомів здійснення всіх основних операцій, пов'язаних з безпосередньою реалізацією туристичного продукту споживачам.

Методи продажу туристичного продукту можна класифікувати за різними ознаками:

1. Місце зустрічі продавця і покупця: офіси туристичних підприємств; виставки, ярмарки тощо.

2. Характер контакту: особистий контакт; опосередкований.

3. Використання електронних засобів.

Особливе місце серед методів продажу туристичного продукту належить виставкам та ярмаркам. Як показує нам практика - майже половина туристичних путівок реалізується на виставках та ярмарках.

Основними туристичними центрами, де організуються відомі на весь світ ярмарки та виставки є Берлін, Брюссель, Мадрид, Мілан, Париж, Люксембург, Лондон.

Особистий контакт з клієнтами може здійснюватися в офісі або інших місцях знаходження можливих покупців; за допомогою телефону, виступів на радіо, телебаченні.

Опосередкований контакт може відбуватися в різних варіантах. Наприклад, шляхом розсилки поштових відправлень потенційним клієнтам. Списки адресатів формуються на основі найбільш ймовірних покупців певних турів.

Міжнародний ринок найчастіше використовує, на туристичних підприємствах, метод електронного продажу. Великої популярності отримав продаж туристичних послуг в країнах Західної Європи і США, за допомогою Інтернет.

У західних та американських туристичних підприємствах з продажу туристичних послуг накопичено значний досвід в цій галузі, першим кроком в якому стали комп'ютерні системи бронювання.

Перспективи використання Інтернет полягають в тому, що створивши веб-сторінку, туристичне підприємство фактично отримує новий офіс, тільки електронний[22].

Просування продукту може здійснюватися в таких напрямках:

- рекламна кампанія;
- стимулювання збуту;
- персональні продажі;
- зв'язки з громадськістю.

Реклама в сфері туризму більш актуальна, ніж у інших галузях. Ця обставина пов'язана з індивідуальними властивостями туристичних послуг.

За функціональними можливостями рекламу можна класифікувати за такими видами:

- інформативна реклама; спонукальна реклама; реклама, що нагадує про продукт продажу.

Стимулювання збуту проводиться в трьох напрямках:

- стимулювання співробітників туристичного підприємства - спрямовано на підвищення якості обслуговування, зростання професійної майстерності й удосконалення роботи;
- стимулювання торгових посередників - з метою заохочення їхньої роботи і збільшення збуту турів підприємства;
- стимулювання клієнтів - заслуговують на особливу увагу у зв'язку зі значним завищенням кількості пропозицій над попитом турпродукту.

Багато підприємств на світовому ринку практикують знижки цін:

- знижки у випадку бронювання турів у встановлений термін;
- знижки сезонних розпродаж;
- знижки окремим категоріям покупців.
- бонуси та групові знижки, надані постійним клієнтам [23].

Стимулювання збуту може здійснюватися за допомогою надання додаткового обслуговування протягом декількох днів до основної поїздки.

Наприклад, як показує практика на туристичних підприємствах, тур тривалістю 24 дні оплачується як за 21 день плюс 3 дні безкоштовно або надаються додаткові послуги, такі як: безкоштовний пляж, басейн та інші послуги.

Персональні продажі - це усні презентації товарів. Американські компанії на персональний продаж витрачають у три рази більше коштів, ніж на рекламу.

Зв'язок із громадськістю припускає формування сприятливого іміджу туристичного підприємства шляхом створення сприятливих відносин з різними державними і громадськими структурами [24].

Висновки до розділу 1

За результатами проведених досліджень можна зробити висновки:

1. Збут - це діяльність підприємства з планування, організації і контролю за фізичним переміщенням матеріалів і готових виробів від місця їх виробництва до місця використання з метою задоволення потреб споживачів і з вигодою для себе.
2. Формування оптимальної збутової схеми реалізації товару або послуги туристичних операторів, необхідно враховувати забезпечення основ збутової діяльності: функціональної, товарної, ринкової, сегментної, матричної.
3. Для побудови ефективної системи збуту туроператора необхідно мати такі умови: масштабність діяльності, розвиток філійної мережі, асортимент туристичної продукції та охоплення сегментів споживачів туристичних продуктів. Оптимальним поєднанням у структурі управління і організації функції збуту туристичного оператора є синтез матричної та сегментної організаційних структур. Побудова організаційної маркетингової структури «за видами туристичних послуг» є можливою для застосування в умовах великого асортименту туристичних продуктів, які орієнтовані на різні категорії споживачів.
4. Користується популярністю і структура управління за сегментами, що передбачає наявність окремих структурних одиниць, орієнтованих на розвиток окремих сегментів ринку за споживачами.
5. Вибір структури у кінцевому результаті, визначає основне групування процесів і штатних одиниць, використовуваних для стимулювання продажів. З огляду на це найбільш успішним вважається комбіноване поєднання різних видів структур.
6. Розглядаючи досвід інших країн в організації управління збутовою діяльністю туристичного підприємства, прийшла до висновку, що розвиток туризму залежить від підтримки держави. Зарубіжний досвід показує, що успішний розвиток туризму нерозривно пов'язаний з активною участю держави в його функціонуванні.
7. Для багатьох країн стало очевидним, що туризм - це високорентабельна

галузь, додаткове джерело валютних надходжень, фактор диверсифікації економічної структури. На світовому ринку в процесі продажу туристичного продукту, значна увага приділяється методам продажу.

8. Особливе місце серед методів продажу туристичного продукту належить виставкам та ярмаркам. Міжнародний ринок найчастіше використовує, на туристичних підприємствах, метод електронного продажу.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «НОГИ В РУКИ», М. КИЇВ

2.1. Характеристика системи управління туристичним підприємством

Організаційна структура управління збутом на підприємстві – це сукупність управлінських і виробничих підрозділів, що організують і здійснюють комплекс збутових операцій з доведення готової продукції споживачам відповідно до їх вимог.

Здійснюється вона в межах збутової політики підприємства, планування якої відбувається за такими напрямками: визначення стратегії збуту і збутової політики туристичних підприємств; вибір систем та методів збуту і відповідних типів каналів; визначення маршрутів товаро-просування; забезпечення ефективності збуту; питання логістики.

Процес розробки збутової стратегії проходить наступні етапи:

- 1) визначення зовнішніх і внутрішніх факторів;
- 2) постановка цілей збутової стратегії;
- 3) вибір каналів збуту і методів управління ними;
- 4) аналіз і контроль за функціонуванням збутової мережі.

До основних показників для аналізу функціонування збутової мережі входять наступні чинники: обсяги реалізації, витрати на підтримку обраних каналів розподілу, швидкість звертання, методів, технологій і якість обслуговування споживачів й інші.

Традиційними елементами системи збуту – є органи збуту, планування та прогнозування збуту, маркетингового забезпечення збуту, інформаційного забезпечення, контролю збуту.

До органів збуту належать відділи збуту, які займаються пошуком клієнтів, взаємодією з постійними клієнтами, регіональні збутові структури

підприємства, керівники компанії різного рівня, безпосередньо або опосередковано відповідальні за результати збутової діяльності [25, с.13–18].

З кожним роком туристичний ринок України зростає і стає більш цивілізованим й інформаційно-інтегрованим. Створюються нові принципи взаємостосунків між учасниками ринку: туроператорами, агентами і клієнтами.

Разом з більш високими вимогами споживача, ростуть і стають більш якісними.

ТОВ «Ноги в руки» входить до Групи «Приват». За рахунок конкурентних переваг, які сформувалися в продовж всього періоду існування, розвивався його виробничий та експортний потенціал. Такими перевагами є: як безкоштовні, так і платні послуги авіакомпанії, подарункові сертифікати, тури в розстрочку, крім цього, організація надає наступні послуги: круїзи, продаж авіаквитків і екскурсії.

Бізнесова діяльність ТОВ «Ноги в руки» передбачає отримання прибутку. У його формуванні важливим чинником є збутова діяльність як заключний етап комплексної діяльності: створення туристичного продукту і доведення до споживачів. Від стратегії збуту залежать виробнича програма підприємства і результати його діяльності.

ТОВ «Ноги в руки» з'явилося на туристичному ринку в 2012 року. Розташовується у м. Києві за адресою: м. Київ, вулиця верхній вал, будинок 18 літера "А".

Засновник туристичного підприємства - Єрмоєнко Любов Володимирівна.

Вид діяльності - Код КВЕД 79.11 Діяльність туристичних агентств (основний); Код КВЕД 79.12 Діяльність туристичних операторів; Код КВЕД 79.90 Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність; Код КВЕД 82.11 Надання комбінованих офісних адміністративних послуг.

Відомості про органи управління юридичної особи - Сиромятнікова Юлія Сергіївна - керівник та підписант з 23.10.2015 (обмеження відповідно до статуту).

Організація служби маркетингу та збуту за типами споживачів на

підприємстві «Ноги в руки» формується на основі розподілу обов'язків менеджерів зі збуту по різних цільових групах покупців. Організаційна структура органів управління туристичної підприємства «Ноги в руки» є лінійно-функціональною структурою управління (рис. 2.1).



Рис.2.1 Організаційна структура управління туроператора

«Ноги в руки», м. Київ

Джерело: розроблено автором

Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій.

Із схеми організаційної структури можемо зробити висновок, що функціональні керівники мають право безпосередньо впливати на виконавців.

По кожній підсистемі формується ієрархія служб, що пронизує всю організацію від верху до низу.

Результати роботи кожної служби туристичного підприємства «Ноги в руки» оцінюються показниками, що характеризують виконання ними своїх цілей і завдань. Відповідно будується і система мотивації і заохочення працівників. При цьому кінцевий результат стає другорядним, тому що вважається, що всі служби тією чи іншою мірою працюють на його одержання.

Дана структура управління має певні переваги:

- єдність і чіткість розпорядництва;
- узгодження дій виконавців;
- чітка система взаємних зв'язків між керівництвом і підлеглими;
- швидка відповідь на отримані вказівки;
- особиста відповідальність керівника за кінцевий результат діяльності свого підрозділу.

Для усунення можливості виконавцями суперечливих вказівок вводиться один із наступних заходів:

- 1) вводиться пріоритет вказівок лінійного керівника;
- 2) функціональному керівнику передається лише певна частина повноважень;
- 3) функціональному керівнику передається тільки право рекомендацій.

Фактичний розподіл функцій між органами управління компанії наведено в Додатку Б.

Можна зробити висновок, що основні повноваження щодо затвердження стратегічних рішень належать засновнику туристичного підприємства «Ноги в руки» - Єрмоєнко Любов Володимирівні.

Генеральний директор - Сиромятнікова Юлія Сергіївна - визначає, здійснює та координує всі види діяльності підприємства під наглядом засновника підприємства. Керує, організовує роботу та контролює своєчасне і якісне виконання посадових обов'язків працівників всіх структурних підрозділів підприємства. Здійснює кадрову політику та контроль по найму співробітників, забезпечує їх навчання. Генеральний директор виконує роль представника компанії перед державними органами, орендодавцями та постачальниками. Основна задача генерального директора – забезпечити безперебійну роботу підприємства таким чином, щоб діяльність підприємства приносила прибутки.

Керівники функціональних відділів здійснюють керівництво відповідними відділами, організовують їх роботу, контролюють виконання завдань своїми підлеглими.

Фінансовий директор - Розробка фінансових планів, контроль фінансових

ресурсів, ціноутворення, розробка цінових методів стимулювання збуту, участь у стратегічному плануванні.

Головний бухгалтер - Ведення бухгалтерської документації, облік і контроль фінансової дисципліни, складання звітів, забезпечення керівництва оперативною фінансовою інформацією.

Директор маркетингу - Розробка і реалізація маркетингової стратегії. Реклама, PR, інтернет-просування: розробка кампаній і рекламних акцій, проведення і оцінка ефективності, управління брендом.

Директор збуту - Управління збутом туристичних послуг, прийом на роботу нових співробітників, робота з персоналом.

У цілому, можна сказати, що організаційна структура туристичного підприємства "Ноги в руки" відповідає сучасним тенденціям розвитку туристичного менеджменту в Україні.

Найважливішим принципом керівництва персоналом є забезпечення відповідальності кожного працівника за результати своєї праці, кожен співробітник зобов'язаний знати, кому він підпорядкований і від кого може отримати накази.

Менеджер туристичного підприємства має точно визначати для кожного підлеглого кінцеві цілі його праці. Менеджер зобов'язаний забезпечити розробку і застосування чітких інструкцій, вказівок, використання яких дозволяє діяти без додаткових роз'яснень.

Соціально-економічні та соціально-психологічні методи управління персоналом явно повинні переважати над адміністративними. Керівництво спрямовується на здійснення співробітництва персоналу і адміністрації з метою досягнення поставлених перед підприємством цілей.

Головною особливістю управління в туристичному бізнесі стає спонукання працівників до розвитку їх здібностей для більш інтенсивної і продуктивної праці. Менеджмент обслуговування ТОВ «Ноги в руки» цілеспрямований на виконання основної виробничої цілі туроператора: надання туристичних послуг якісно. Враховуються особливості обслуговування, що

входять до поняття гостинності. Підприємство розробляє свою стратегію обслуговування - план дій, який визначає, як воно конкуруватиме на відповідному ринковому просторі.

Загалом організаційна структура управління ТОВ «Ноги в руки» позитивна, але є недоліки, негативно впливають на стратегічне управління підприємством:

1. Недосконала система управління на вимогу зовнішнього середовища.
2. Необхідні погодження дій різних функціональних служб, які збільшують обсяг роботи керівника організації і його заступників.

Проведене аналізування та оцінювання ринку, вироблення рекламної стратегії туристичного підприємства «Ноги в руки», пропонує розглянути створення додаткових каналів збуту та засобів стимулювання збуту. Розробку та впровадження на ринку нових видів туристичних послуг, запровадження інноваційних напрямів збуту, контроль за роботою каналів просування туристичних продуктів, удосконалення системи інтернет-маркетингу та інтернет-бронювання, розробку та впровадження програм лояльності, налагодження постійної зворотної комунікації зі споживачами (рис. 2.2).

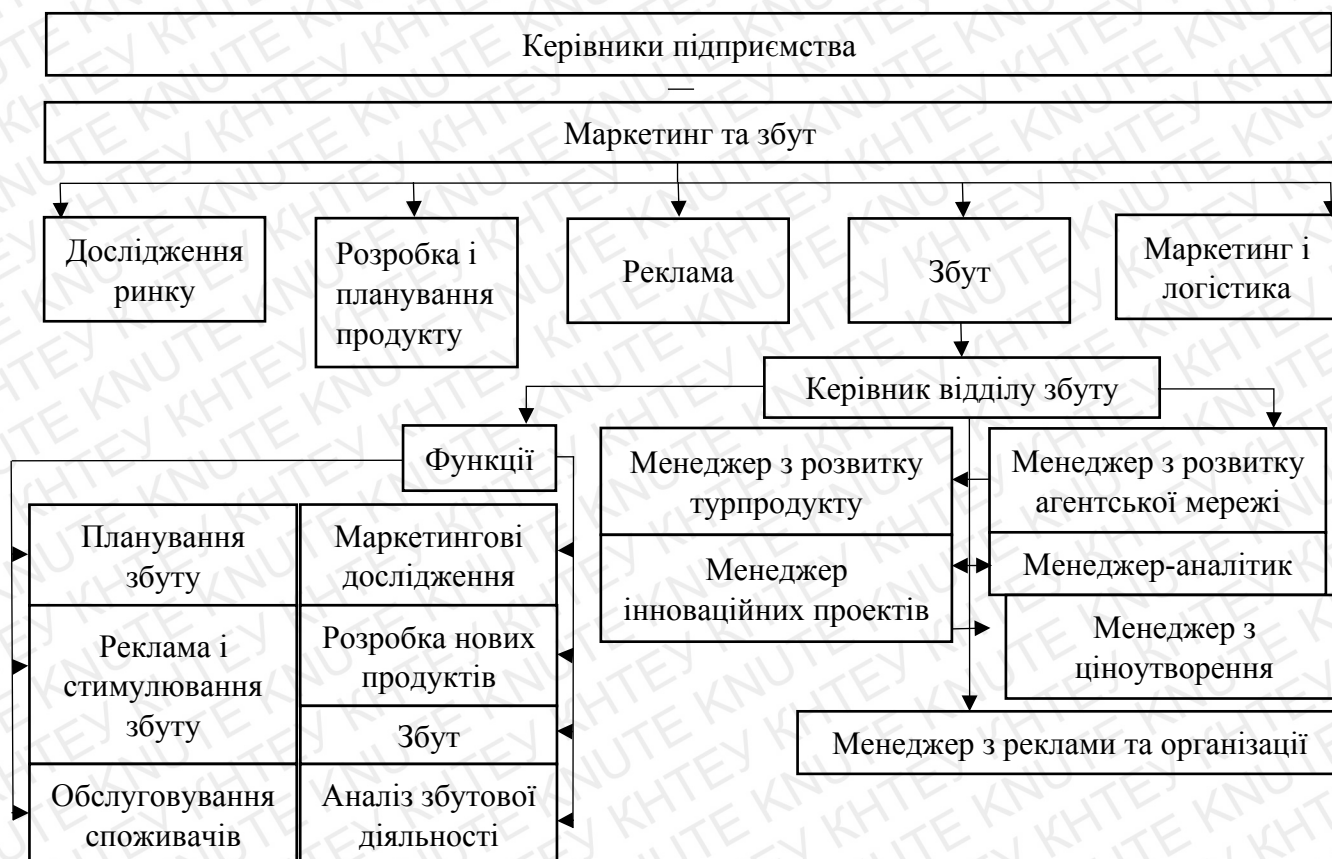


Рис. 2.2. Функціональна збутова організаційна структура для туристичного підприємства «Ноги в руки»

Джерело: розроблено автором на основі: [25]

Розглянемо більш підходящу організаційну структуру для підприємства «Ноги в руки», а саме для відокремлених підрозділах «Маркетинг і збут».

Функціональна структура управління і організації функції збуту спрямована передусім на виконання основних маркетингових і збутових функцій.

Побудова організаційної маркетингової структури «за видами туристичних послуг» є можливою для застосування в умовах великого асортименту туристичних продуктів, які орієнтовані на різні категорії споживачів.

Класифікація менеджерів за функціями збуту або за видами туристичного продукту у системі може здійснюватися за такими ознаками: залежно від території надання туристичного продукту; залежно від мотивації туристів; залежно від організаційних засад організації турів; згідно з формою організації; за чисельністю учасників; залежно від сезонності; залежно від терміну подорожування; відповідно до класу обслуговування; згідно з масштабами.

2.2. Аналіз бізнес-процесів в системі управління збутом туристичного підприємства

Бізнес-процес являє собою сукупність бізнес-операцій, певну кількість внутрішніх видів діяльності, що починаються з одного або більше входів і закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту [26, с.192].

Аналіз бізнес-процесів в системі збуту туристичного оператора «Ноги в руки» здійснюється зі сторони відділу маркетингу. Збутова діяльність туристичного підприємства «Ноги в руки» аналізується в рамках загальної оцінки поточного стану.

Грунтовний аналіз макросередовища туристичного підприємства «Ноги в руки» виводить нас на розуміння тенденцій в економіці туристичного ринку,

сутності динаміки розвитку споживаючих галузей та правового забезпечення збутової діяльності підприємства.

Аналіз мікросередовища туристичного підприємства «Ноги в руки» здійснюється з позиції вимог цільових ринків, стану конкуренції та збутових мереж на туристичному підприємстві «Ноги в руки». Для цього маркетингологи підприємства розробляють опитувальні анкети і проводять анкетування, це дає можливість серед усього іншого виявити найголовніше - потреби клієнтів туристичного підприємства «Ноги в руки», а також досягнутий рівень задоволеності споживачів. Аналіз становища конкурентів спрямовується на виявлення сильних та слабких сторін їхньої збутової діяльності.

Це дає можливість виявити вигоди клієнтів, визначити, як за допомогою своїх виробів і послуг краще і дешевше вирішити проблеми клієнтів та розробити ефективну політику збуту.

Так як бізнес-процеси - це потоки роботи - в них є свої межі. Розглянемо на основі підприємства «Ноги в руки».

Для будь-якого окремо взятого процесу ці межі встановлені початковими або первинними входами, з якого він починається (рис. 2.3)

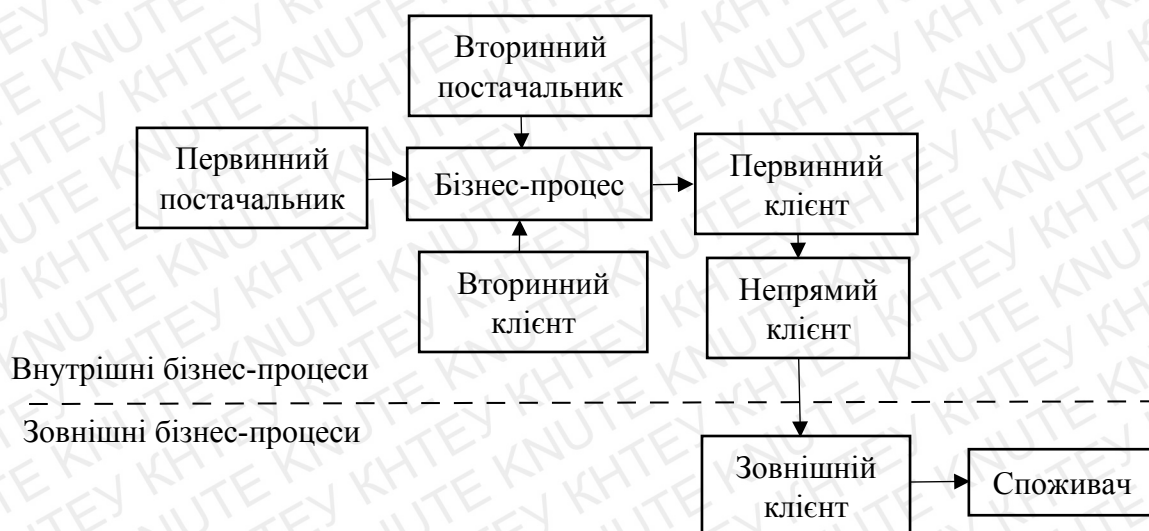


Рис. 2.3 Межі бізнес-процесів туристичного підприємства «Ноги в руки», м. Києва

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства по: [27]

Ці входи відкриваються первинними постачальниками бізнес-процесу. Ресурси або входи процесу можуть бути матеріально-технічними, енергетичними, людськими, інформаційними.

У рамках процесного підходу туристичне підприємство «Ноги в руки» розглядається як бізнес-система, що являє собою зв'язану безліч бізнес-процесів, кінцевими цілями, яких є випуск туристичної послуги.

Єдиною метою бізнес-процесу на туристичному підприємстві «Ноги в руки» є задоволення вимог клієнтів. Усіх клієнтів можна розділити на п'ять різних типів, які не обов'язково присутні кожний окремо:

- первинні клієнти - одержують первинний вихід;
- вторинні клієнти - є поза процесом, одержують вторинні виходи;
- непрямі клієнти - не одержують первинного виходу, але є наступними в ланцюжку, тому пізніший за часом вихід відображається на них;
- зовнішні клієнти - одержують вихід процесу: дистриб'ютори, агенти, роздрібні продавці, інші організації тощо.
- зовнішні непрямі клієнти, споживачі.

Розглянемо класифікацію бізнес-процесів туристичного підприємства «Ноги в руки» за основними ознаками, яка представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Класифікація бізнес-процесів туристичного підприємства «Ноги в руки» за основними ознаками

Класифікаційна ознака	Характеристика бізнес-процесів
За ознакою формування результату	Основний бізнес-процес - це процес, який складає основний бізнес підприємства і створює основний потік доходів (постачання, виробництво, реалізація та маркетинг).
	Допоміжні бізнес-процеси визначають допоміжну діяльність підприємства «Ноги в руки», яка забезпечує по відношенню до основної діяльності (бухгалтерський облік, кадрове, інформаційне забезпечення).
За функціональною ознакою	Процес постачання матеріальних ресурсів є елементом, які забезпечують реалізацію основного бізнес процесу на турпідприємстві «Ноги в руки».
	Процес виробництва готової продукції призначений для перетворення "входу" процесу на "вихід".
	Процес реалізації готової продукції орієнтований на задоволення потреб клієнтів та отримання доходів турпідприємством «Ноги в руки».
	Процес розрахунків з покупцями готової продукції є завершальним

етапом основного бізнес-процесу підприємства «Ноги в руки».	
<i>Закінчення таблиці 2.1</i>	
Класифікаційна ознака	Характеристика бізнес-процесів
За видом бізнес-процесу	Відтворювальний бізнес-процес є безперервним рухом і оновленням процесу виробництва продукції та послуг туристичного підприємства «Ноги в руки» як бізнес-системи.
	Забезпечувальні бізнес-процеси призначені для забезпечення ресурсами відтворювального процесу бізнес-системи.
	Бізнес-процеси управління охоплюють весь комплекс функцій управління на рівні кожного бізнес-процесу й бізнес-системи в цілому. До бізнес-процесів розвитку відносяться процеси вдосконалення продукту, що виготовляється туристичним оператором «Ноги в руки».
За характером продукту діяльності	Виробничі бізнес-процеси - процеси, що перетворюють входи, отримані від процесу постачання, у виходи, що пропонуються для збуту.
	Адміністративні бізнес-процеси - це процеси, результатом яких є серія послідовних дій з виконання адміністративних завдань туристичного підприємства «Ноги в руки».
За ступенем деталізації	Крос-функціональні процеси - це сукупність функцій бізнес-процесу без деталізації за видами робіт або операціями підприємства «Ноги в руки».
	Під-процес - це частина основного процесу діяльності туристичного підприємства «Ноги в руки», яка призначена для виконання конкретної ролі в створенні кінцевого продукту.
По відношенню до підприємства	Зовнішній бізнес-процес - це процес, що має вхід і вихід поза туристичним підприємством «Ноги в руки».
	Внутрішній бізнес-процес - це процес, що повністю відбувається в межах туристичного підприємства «Ноги в руки» як цілісної бізнес-системи.

Джерело: розроблено автором за даними підприємства «Ноги в руки»

Узагальнюючи сказане вище необхідно ще раз підкреслити, що бізнес-процес на підприємстві «Ноги в руки» структурований, вимірюваний набір видів діяльності, циклічно здійснюваних різними структурними підрозділами підприємства і в комплексі складових один логічно цілий акт бізнес-діяльності, організовуваний для досягнення результатів туристичного підприємства «Ноги в руки» за допомогою задоволення потреб клієнтів.

Специфічність бізнес-процесу, спрямованого на реалізацію туристичного продукту, в тому що туристичний оператор «Ноги в руки», безпосередньо формує туристичний продукт та самостійно його реалізовує.

Основними показниками для аналізу функціонування збутової мережі є: обсяги реалізації, витрати на підтримку обраних каналів розподілу, швидкість звертання, швидкість і якість обслуговування споживачів, дотримання встановлених стандартів, методів і технологій обслуговування й інші.

З огляду на специфіку туристичного бізнесу, де туристичне підприємство «Ноги в руки» часто не здійснює виробництва конкретних послуг, а лише формує туристичні продукти, тому під каналом збуту у туризмі слід розуміти сукупність способів організації продажу туристичного продукту туристичним підприємством «Ноги в руки» споживачеві.

На практиці туристичне підприємство «Ноги в руки» виділяє два напрями формування каналів збуту: зовнішні канали і внутрішні.

Туристичне підприємство «Ноги в руки» працює на двох існуючих основних видах каналів збуту: прямі та непрямі.

Прямі канали пов'язані з переміщенням товарів і послуг від виробників до споживачів без використання незалежних посередників. Використовуються - при складному технологічному виробництві: при виготовленні вузькоспеціалізованої продукції та при наявності конкретних заявок споживачів. Телефон-маркетинг - реалізація товарів і послуг по телефону або через Інтернет.

Непрямі канали пов'язані з переміщенням товарів і послуг від виробника до незалежного учасника руху товарів, а потім до споживача.

Останнім часом все більшої популярності набуває метод електронного продажу туристичного продукту, зокрема через Інтернет. Туроператор, який має свою веб-сторінку в Інтернеті, отримує власне свій електронний офіс, який дозволяє йому максимально й у цілодобовому режимі представити себе та свою продукцію для широкого загалу, оперативно змінювати інформацію, здійснювати продаж туристичного продукту, у інтерактивному режимі «on-line».

Узгодженість між пріоритетними завданнями туристичного підприємства «Ноги в руки» та цілями бізнес-процесів є неодмінною умовою ефективного та перспективного розвитку підприємства. Процес управління туристичним підприємством «Ноги в руки» повинен ґрунтуватись на прийнятті виважених і осмислених управлінських рішень, що дозволить раціоналізувати та переглянути актуальність прийомів менеджменту, які активно застосовуються підприємством.

Проведемо аналіз туристичного підприємства «Ноги в руки» для

розуміння управління збутовою діяльністю на туристичному підприємстві. Розглянемо основні техніко-економічні показники діяльності туристичного оператора «Ноги в руки» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Показники фінансово-господарської діяльності
ТОВ «Ноги в руки» за 1 жовтня у 2016-2018 рр.**

Показники/ тис. грн	Роки			Зміна, за три роки, %
	2016	2017	2018	
Обсяг наданих послуг	154 448,40	149 868,00	178 566,00	15,62
Чисельність працівників, осіб	46	45	48	4,35
Продуктивність праці	315 600,38	309 601,05	363 600,00	15,21
Собівартість наданих послуг	121 842,00	122 644,28	127 707,60	4,81
Витрати на 1 грн. наданих послуг	403,20	415,54	362,85	-10,01
Прибуток від основної діяльності	31 408,78	27 102,78	50 843,31	61,88
Рентабельність діяльності, %	25,8	22,8	34,8	34,88
Фондовіддача	9,79	10,24	15,56	58,94

Джерело: розроблено автором за фінансової звітності ТОВ «Ноги в руки» в роки 2016-2018 рр.

Згідно отриманих даних ми можемо побачити в цілому показники до збуту. Дані з таблиці 2.2 показують нам те, що підприємство в продовж трьох років підвищує обсяг продажу, тобто обсяг наданих послуг у 2018 році становить 178 566,00 тис. грн., що на 15,62% більше, ніж у 2016 році. При цьому чисельність персоналу збільшується за цей же період з 46 осіб у 2016 році до 48 осіб у 2018 році.

Слід відзначити і збільшення розміру собівартості наданих послуг, значення якої становить у 2018 році 127 707,60 тис. грн., що на 4,81% більше, ніж у 2016 році. В той же час витрати на 1 грн. наданих послуг зменшились з 403,20 коп. за 2016 рік до 362,85 коп. за 2018 рік.

Це свідчить про поліпшення значення такого показника, як прибуток від основної діяльності, розмір якого збільшився з 31 408,78 тис. грн. за 2016 рік до

50 843,31 тис. грн. за 2018 рік. Дана зміна впливає на показник, що характеризує ефективність діяльності – рентабельність, яка склала у 2016 році 25,80%, а у 2018 році – 34,80%.

Оскільки специфіка діяльності туристичного підприємства «Ноги в руки» полягає у належності цього типу підприємств до сфери послуг, то, відповідно, доцільним є визначення таких факторів досягнення ефективності бізнес-процесів, що відповідатимуть критеріям ділової активності туристичного підприємства за всіма напрямками [28, с.36]. При проведенні аналізу бізнес-процесів туристичного підприємства «Ноги в руки» звертаю увагу на такі фактори, як: собівартість; чистий прибуток; рівень витрат; якість; інноваційність; задоволеність споживача; доцільність - обґрунтованість операції; вартість для споживача; зацікавленість споживачем; рівень ризику.

Наведений перелік факторів досягнення ефективності бізнес-процесу дозволяє забезпечити максимально ефективний результат діяльності туристичного підприємства «Ноги в руки», оскільки враховує багато критерій та специфіку кожного окремого бізнес-процесу.

Основним узагальнюючим показником ефективності діяльності підприємства «Ноги в руки» є чистий прибуток, що підприємство одержало за звітний період. Чистий прибуток – це джерело економічного й соціального розвитку підприємства. Постійне збільшення прибутку зміцнює конкурентні позиції підприємства. Аналіз фінансових результатів туристичного підприємства «Ноги в руки» представлений у таблиці 2.3.

Валовий прибуток туристичної підприємства «Ноги в руки» у 2018 році становить 50 987,40 грн., що на 19 496,66 грн. більше, ніж у 2016 році. Тобто значення валового прибутку на туристичному підприємстві «Ноги в руки» збільшилось на 61,91%.

Чистий прибуток на підприємстві «Ноги в руки» у звітному періоді становить 7 140,98 тис. грн., це на 2 058,01 грн. більше, ніж біло у 2016 році.

Таблиця 2.3

Аналіз прибутку ТОВ «Ноги в руки» за вересень у 2016-2018 рр., тис. грн.

Показники за рік / Умовне позначення	Роки			Зміна за період, %
	2016	2017	2018	
Чистий дохід / ЧД	153 639,24	150 127,99	179 019,00	16,52
Собівартість реалізованого товару / С	122 150,53	122 956,24	128 033,12	4,82
Валовий прибуток / Пв	31 490,74	27 171,74	50 987,40	61,91
Інші операційні доходи / Доп	2 093,11	1 317,40	977,12	-53,32
Адміністративні витрати / Ра	8 237,12	5 564,17	12 039,82	46,17
Витрати на збут / Рс	712,12	5 434,45	5 087,03	614,36
Інші операційні витрати / Рпр	7 143,50	8 219,84	16 932,55	137,03
Прибуток від операційної діяльності / Піп	17 490,55	4 184,17	17 903,57	2,36
Інші доходи / Дпр	5 056,01	37 439,93	890,65	-82,38
Фінансові витрати / Рф	9 001,12	7 195,40	5 915,64	-34,28
Інші витрати / Рпр	88,50	33 069,07	6,61	-92,53
Прибуток від діяльності до оподаткування / Поб	13 456,94	1 359,62	12 874,01	-4,35
Податок на прибуток / Нпр	8 373,97	831,14	5 731,00	-31,56
Чистий прибуток / ПЧ	5 082,97	528,47	7 140,98	40,49

Джерело: розроблено автором за прибуткової звітності ТОВ «Ноги в руки» в роки 2016-2018рр.

Оскільки елементи потенціалу підприємства завжди разом, то можливий як їх спільний, так і відособлений вимір. Спільна оцінка елементів дозволяє визначити величину потенціалу.

Однак метод не дає уявлення про розміри окремих його елементів і тим самим позбавляє можливості підвищення ефективності формування і використання виробничого потенціалу за рахунок маневрування його зі структурою підприємства.

Відособлений вимір елементів виробничого потенціалу позбавлений цих недоліків.

Оцінка закупівлі, розподілу та збуту туристичних послуг туристичного підприємства «Ноги в руки».

2.3. Оцінка ефективності бізнес-комунікацій підприємства на ринку туристичних послуг

Комунікація грає ключову роль в туризмі, особливо в міжнародному

контексті. Це відноситься до туризму як до економічної (підприємницької) діяльності з надання послуг, так і до туризму як подорожі [29, с.1161-1165].

Ефективна система і висока якість комунікації є умовою сталого розвитку туризму, підвищення його стандартів, а також успішності туристичних підприємств [30].

Комунікація в туризмі може розумітися широко як: спілкування, взаємодія, зв'язок між різними суб'єктами, передача інформації. Комунікація – складова будь-якої реальної результативної діяльності та повинна бути частиною економічного аналізу.

Маркетингова комунікація надає туристичному підприємству «Ноги в руки» пошук та формування каналів інформування та взаємодії з клієнтами, є частиною туристичних компетенцій і містить неформальні зв'язки. Особливістю туристичного підприємства «Ноги в руки» є те, що їх комунікація з клієнтами виходить за рамки надання суто споживчої інформації.

Для потенційних туристів взаємодію з туристичним підприємством «Ноги в руки» можна віднести до економічної комунікації, характеристика якої представлена в таблиці 2.4.

Турист приймає рішення про поїздку виходячи з повноти інформації, тому комунікація стає поведінковим чинником і засобом вираження пропозиції підприємства.

Ділова комунікація передбачає налагодження відносин партнерства, а також комерційного співробітництва в рамках контрактних відносин з туристичним підприємством «Ноги в руки».

Важливість комунікації в туристичному процесі породжує необхідність відповідних інновацій в діяльності туроператора «Ноги в руки». Це, перш за все, організаційні і маркетингові інновації. При цьому, частина може бути пов'язана з новим використанням ІТ, тобто інформаційні інновації, які в сучасній науці практично не розглянуті.

Таблиця 2.4

Характеристика економічної комунікації потенційного туриста з

туристичним підприємством «Ноги в руки»

Характер комунікації	Зміст	Інфраструктура
- постійно поновлювана; - масова, персоніфікована; - цільова; - інформаційно-просвітницька.	- визначається підприємством; - представляється в формі реклами або у вигляді зв'язку з громадськістю.	- ЗМІ; - спеціальні інформаційні портали; - сайт туристичного підприємства.

Джерело: розроблено автором

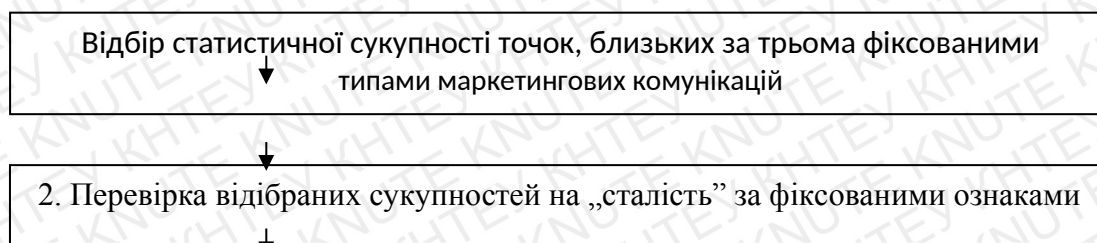
Такі інновації можуть стосуватися: розробки веб-сайтів як каналів передачі інформації, баз даних, пошукових програм, механізмів комунікації через Інтернет і телефонний зв'язок. У плані комунікації в туризмі інновації стосуються підвищення активності туристів, поширення нових практик і розвитку туристичної інфраструктури, до якої також відносяться інформаційні засоби. Комунікація є складовою не тільки туризму як процесу, але і туристичного продукту, забезпечуючи реалізацію всіх його компонентів [31, с.270].

Ефективність внутрішніх та зовнішніх комунікацій залежить від двох груп факторів: індивідуальних та організаційних [32, с.264].

До організаційних факторів належать: організаційна структура; фільтрація; інформаційне перевантаження; неадекватне технічне забезпечення.

Ефективне управління комунікаціями на туристичному підприємстві «Ноги в руки» можливе за умови вдосконалення системи комунікацій, тобто поліпшення управлінського регулювання, вдосконалення системи зворотного зв'язку, системи збору повідомлень, налагодження системи інформаційних повідомлень, використання сучасних інформаційних технологій.

Алгоритм розрахунку оптимізованої структури витрат на маркетингові комунікації туристичного підприємства «Ноги в руки», на основі якого можливе досягнення синергійного ефекту від використання всіх складових системи маркетингових комунікацій (рис. 2.4).



3. Розрахунок показників, необхідних для аналізу впливу змінної ознаки на прибуток

42

4. Побудова та аналіз моделі лінійної залежності прибутку від фактора, що змінюється

5. Аналіз впливу зв'язків з громадськістю на прибуток у цілому та на ефективність інших складових системи маркетингових комунікацій

6. Аналіз прогностичних можливостей економетричної моделі для туристичних підприємств та висновки

Рис. 2.4. Алгоритм визначення оптимізованої структури витрат на систему маркетингових комунікацій туристичного підприємства «Ноги в руки»

Джерело: розроблено автором на основі: [32]

За даною моделлю ми визначаємо: визначаємо вплив кожної складової системи маркетингових комунікацій на прибуток туристичного підприємства «Ноги в руки»; побудуємо оптимальну структуру витрат на систему маркетингових комунікацій якій відповідає максимальний економічний ефект туристичного підприємства «Ноги в руки».

На основі даної моделі можна зробити висновок: є залежність прибутку від витрат на рекламу. Найбільший прибуток туристичне підприємство «Ноги в руки» отримає коли частка витрат на рекламу складатиме 57–61% від загальної суми витрат на систему маркетингових комунікацій. Збільшувати витрати на стимулювання збуту поки їх частка в загальній структурі системи маркетингових комунікацій не перевищує 17-22 %, а персональний продаж 15-17 % (рис.2.5).

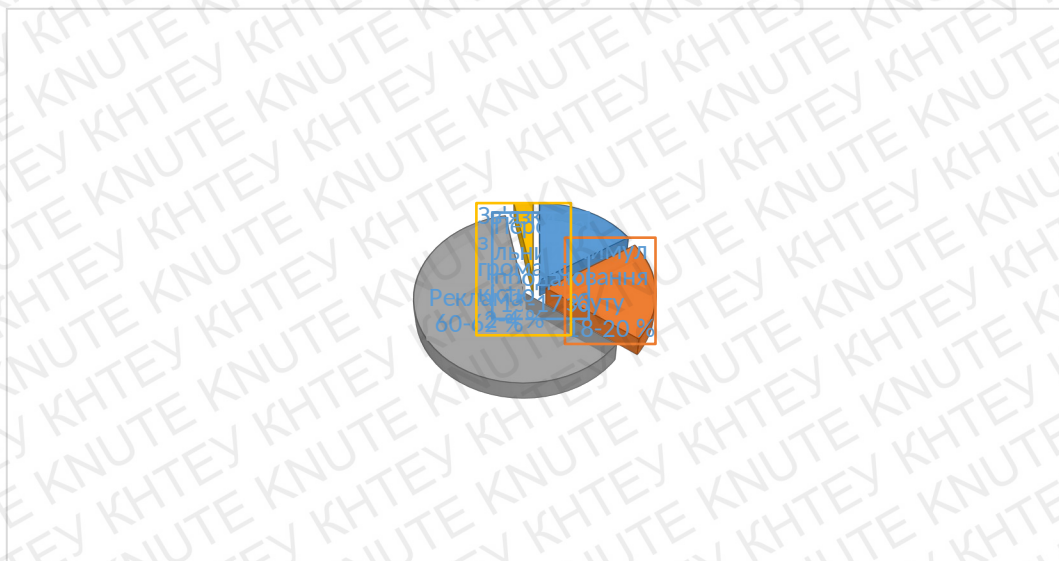


Рис. 2.5. Оптимізована структура витрат на систему маркетингових комунікацій для туристичного підприємства «Ноги в руки»

Джерело: розроблено автором

Прямий вплив PR на прибуток фактично відсутній ($R=0,24$), тобто не відслідковується прямий зв'язок між збільшенням витрат на PR та збільшенням прибутку. Як показують дослідження, при збільшенні частки витрат на зв'язки з громадськістю в структурі системи маркетингових комунікацій туристичного підприємства «Ноги в руки» від 0% до 4% рентабельність інших типів маркетингових комунікацій збільшується майже в три рази.

Запропонована методика дозволяє простежити залежність між прибутком підприємства «Ноги в руки» й витратами на систему маркетингових комунікацій і відповідно визначити найбільш прийнятну структуру для кожного конкретного туристичного підприємства «Ноги в руки».

Далі проведемо аналіз прогнозних можливостей аксонометричної моделі. Грунтуючись на відомих гіпотезах, використовую, модифіковану модель з більш високою ступеню адекватності:

$$Q = Q_{n-1} + k_1 X_1^{t_1} + k_2 X_2^{t_2} + \dots + k_n X_n^{t_n}, \quad (2.1)$$

де Q_{n-1} - прибуток попереднього періоду;

$k_1 \dots k_n$ - структурні коефіцієнти, які показують частку витрат на кожну складову ІМК в загальному бюджеті витрат на маркетингові комунікації (розраховані на основі критерію оптимізації структури);

$X_1 \dots X_n$ - найбільш значущі фактори, які впливають на прибуток (у тому числі і витрати на складові комплексу маркетингових комунікацій);

$t_1 \dots t_n$ - середня хронологічна величина.

Середнє значення серед відношень значення факторів попереднього часового періоду до наступного за деяку кількість розрахункових періодів:

$$t = \frac{0,5 \times a_1 : a_2 + (a_1 - a_2) : a_2 + (a_2 - a_3) : a_3 + \dots + (a_{n-1} - a_n) : a_n + 0,5 \times a_{n-1} : a_n}{n},$$

(2.2) де $a_1 \dots a_n$ - значення фактора за певний період часу;

n – кількість періодів.

У реальності запропонованої гіпотези можна пересвідчитися з рис. 2.5.

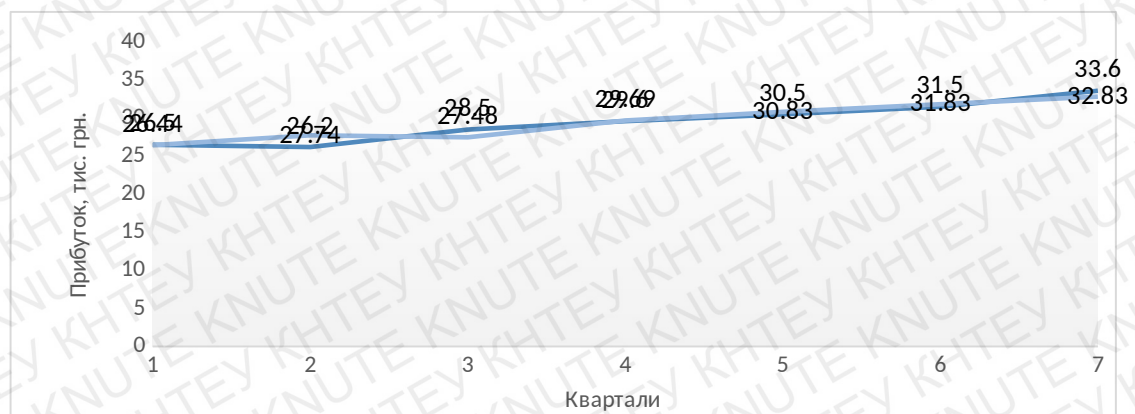


Рис.2.5. Залежність обсягу прибутку від витрат на маркетингові комунікації на туристичному підприємстві «Ноги в руки»

Розроблена модель дає змогу визначити, куди доцільніше вкладати кошти, тобто на яку зі складових системи слід акцентувати увагу і краще розподілити маркетинговий комунікаційний бюджет. Завдяки використанню запропонованої моделі туристичне підприємство «Ноги в руки» може врахувати витрати, що йдуть на систему маркетингових комунікацій, може спрогнозувати обсяги отриманих прибутків залежно від структури витрат на інтегровані маркетингові комунікації і навпаки - визначити витрати на комунікаційні заходи з

урахуванням їхньої структури для отримання певного обсягу прибутку, який диктується попитом. Виходячи з аналізу сучасних концептуальних підходів до процесу управління системою маркетингових комунікацій, доведено, що найбільш перспективною є практичне застосування концепції інтегрованих маркетингових комунікацій. У туристичному підприємстві «Ноги в руки» на процес управління маркетинговими комунікаціями впливає низка додаткових факторів: галузеві фактори, специфічні риси туристичної послуги.

Проведений аналіз динаміки та структури туристичного ринку України виявив наявність низки проблем, які суттєво впливають на комунікаційну політику туристичного підприємства «Ноги в руки». Дослідження показали, що приділяється недостатньо уваги незапланованим маркетинговим комунікаціям, неефективно застосовуються різні елементи комунікаційного набору, відсутня комплексна система управління комунікаційною діяльністю.

Збутова стратегія туристичного підприємства розробляється на основі прийнятої даними туристським підприємством загальної стратегії маркетингу з урахуванням всіх інших її компонентів (продукт, ціна, комунікації) [33, с.400].

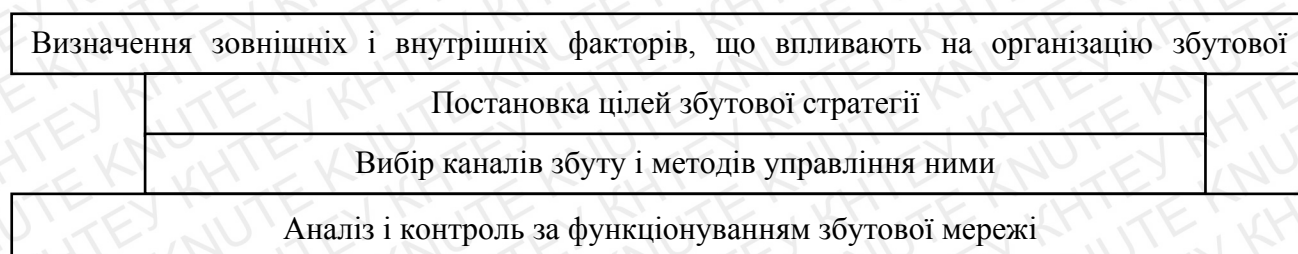


Рис. 2.6. Етапи розробки збутової стратегії туристичного підприємства «Ноги в руки» м. Києва

Процес розробки збутової стратегії по суті представляє певну послідовність дій (рис. 2.6). Визначення зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на організацію збутової мережі - перший і один з найважливіших етапів в розробці збутової стратегії.

Економіку туристичної галузі розглядають як сукупність підприємств, які знаходяться в тісному виробничому, діловому та іншому взаємозв'язку з

державою і споживачами. Стратегія зростання підприємств туристичної галузі базується на двох основних концепціях, а саме органічного та неорганічного зростання [34, с.224; 35, с.537]. Дослідивши стратегії зростання, що застосовуються підприємствами туристичної галузі, пропоную їх класифікаційну модель, подану на рис. 2.7.

Стратегії внутрішнього зростання		Стратегії зовнішнього зростання	
Диференціації		Злиття/придбання	
Диверсифікації		Спільного підприємства	
Інтенсивного зростання		Франшизингу	
Модернізації		Глобалізації	

Рис. 2.7 Класифікаційна модель стратегій зростання туристичного підприємства «Ноги в руки»

Джерело: розроблено автором

Органічне зростання розглядається як внутрішнє зростання або зростання зсередини. Неорганічне зростання протікає швидко і дає змогу через короткий проміжок часу придбати активи. В результаті змін в економічній ситуації - ідея збільшення вартості й цінності туристичної компанії виходить на перший план.

Вартість туристичного підприємства «Ноги в руки» має довгострокові перспективи. Реалізація концепції зростання вартості для туристичного підприємства «Ноги в руки» повинна спиратися на знаннях, ключових компетенцій та можливостей збільшення активів.

Висновки до розділу 2

За результатами проведених досліджень можна зробити висновки:

1. Організаційна структура управління збутом на підприємстві – це сукупність управлінських і виробничих підрозділів, що організують і здійснюють комплекс збутових операцій з доведення готової продукції споживачам відповідно до їх вимог. Здійснюється вона в межах збутової

політики підприємства.

2. Проведений аналіз організаційної структури управління туроператора «Ноги в руки», показує схему управління - лінійно-функціональна. Із схеми організаційної структури можемо зробити висновок, що функціональні керівники мають право безпосередньо впливати на виконавців. Можна зробити висновок, що основні повноваження щодо затвердження стратегічних рішень належать засновнику туристичного підприємства «Ноги в руки».

3. Канал збуту — це шлях, по якому товари рухаються від виробників до споживачів. Він включає в себе всіх фізичних та юридичних осіб, пов'язаних з просуванням товарів і їх обміном. Відносини між учасниками каналів збуту можуть будуватися як у усній угоді між виробниками і продавцем, так і на детальному письмовому контракті між ними. На основі алгоритму розрахунку оптимізованої структури витрат на маркетингові комунікації моделі можна зробити висновок: є залежність прибутку від витрат на рекламу.

4. Формування збутових систем туристичних операторів необхідно здійснювати із урахуванням забезпечення функціональної, товарної, ринкової, сегментної та матричної основ збуту. Умовами побудови ефективної системи збуту туроператора «Ноги в руки» є масштабність діяльності, розвиток філійної мережі, асортимент туристичної продукції та охоплення сегментів споживачів туристичних продуктів.

5. Найкраще поєднання у структурі управління і організації функції збуту туристичного оператора «Ноги в руки» є синтез матричної та сегментної організаційних структур, що дозволить забезпечувати функціональну основу збуту на центральному рівні та наявність збутової мережі за територіями, продуктами та основними споживачами послуг туристичних операторів.

6. Провівши аналіз сучасних концептуальних підходів до процесу управління системою маркетингових комунікацій, доведено, що найбільш перспективною є практичне застосування концепції інтегрованих маркетингових комунікацій. У туристичному підприємстві «Ноги в руки» на процес управління маркетинговими комунікаціями впливає низка додаткових факторів: галузеві

фактори, специфічні риси туристичної послуги.

7. Завдяки використанню запропонованої моделі туристичне підприємство «Ноги в руки» може врахувати витрати, що йдуть на систему маркетингових комунікацій, може спрогнозувати обсяги отриманих прибутків залежно від структури витрат на інтегровані маркетингові комунікації і навпаки - визначити витрати на комунікаційні заходи з урахуванням їхньої структури для отримання певного обсягу прибутку, який диктується попитом.

8. Виходячи з аналізу сучасних концептуальних підходів до процесу управління системою маркетингових комунікацій, доведено, що найбільш перспективною є практичне застосування концепції інтегрованих маркетингових комунікацій. У туристичному підприємстві «Ноги в руки» на процес управління маркетинговими комунікаціями впливає низка додаткових факторів: галузеві фактори, специфічні риси туристичної послуги.

9. Проведений аналіз динаміки та структури туристичного ринку України виявив наявність низки проблем, які суттєво впливають на комунікаційну політику туристичного підприємства «Ноги в руки».

10. Дослідження показали, що приділяється недостатньо уваги незапланованим маркетинговим комунікаціям, неефективно застосовуються різні елементи комунікаційного набору, відсутня комплексна система управління комунікаційною діяльністю. В результаті змін в економічній ситуації - ідея збільшення вартості й цінності туристичної компанії виходить на перший план.

РОЗДІЛ 3

УПРАВЛІНСЬКИЙ ПРОЕКТ ФОРМУВАННЯ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «НОГИ В РУКИ», М. КИЇВ

3.1. Стратегічні альтернативи організації управління збутовою діяльністю підприємства

Проаналізувавши вихідні дані туристичного підприємства «Ноги в руки», яке має сформульовані основні цілі і завдання збутової стратегії підприємства, що виражаються в його збутової політиці. Розвиток туристичного бізнесу підприємства «Ноги в руки» потребує стратегічного підходу до його управління.

Підходом до змін в управлінні збутовою діяльністю туристичного підприємства «Ноги в руки» є зміна каналів збуту. Тобто розвиток додаткових підрозділів підприємства для більшого покриття попиту в туристичному продукту.

Пропоную розглянути та запустити пропозицію нижче на туристичному підприємстві «Ноги в руки». Так як підприємство «Ноги в руки» працює на двох каналах збуту: прямі та непрямі. Пропоную удосконалити роботу на комбінованому каналі збуту - B2B, B2C, B2G, G2B. В даний момент туристичне підприємство «Ноги в руки» працює на умовах телефонних та інтернет продаж.

Для подальшого розвитку туристичного оператора «Ноги в руки» та управління збутовою діяльністю необхідно відкрити відділ збуту дистрибуції та обслуговування VIP – клієнтів. Відділ, який буде займатись просуванням туристичних продуктів оптом. Клієнт даного відділу – це корпоративний клієнт, який використовує туристичний продукт для перепродажу - туристичні агенти або для власного використання - будь-які підприємства, які влаштовують для своїх працівників:

- премії - можна запропонувати туристичний продукт в якості премії;
- корпоративні відпустки;

- командировки або інші види корпоративних подорожей.

Ціни в B2B-сегменті значно вище. Тут клієнт - інший бізнес з рівнем доходу вище, ніж у окремо взятої людини. Але і тут існують обмеження - не кожна компанія готова витратити гроші на джерело непрямого доходу. Якщо ви можете комплексно вирішити певну проблему бізнесу і принести йому прибуток, вам будуть готові платити гроші.

Таким чином, у каналі збуту - B2C, тобто напряму клієнту – кінцевому споживачу в туристичному підприємству «Ноги в руки» більше клієнтів, ніж B2B. При цьому, через те, що вартість послуг або товару в B2B вище, один B2B-клієнт може окупити всі маркетингові вкладення, витрачені на його залучення.

Як запобігти труднощам в комунікації:

1. Надати повну структуровану інструкцію з використання туристичного товару або послуги.
2. Вказати на сайті всі контактні дані, за якими клієнт може задати питання.
3. Реалізувати на сайті технічну підтримку або онлайн-консультанта.

Для виходу і закріплення на туристичному ринку B2B туристичному підприємству «Ноги в руки» потрібно покращити взаємовідносини з клієнтом B2B. Близько 80% прибутку бізнесу приносить 20% постійних клієнтів. Однак B2C бізнес може жити розкошуючи і з разових продажів.

Для B2B-моделі постійні клієнти - must have. Так, коли McDonald's почав використовувати яблука в своїх стравах, компанія стала найбільшим покупцем яблук Gala. Уявіть, наскільки ресурсовитратності для McDonald's було б шукати нових постачальників щомісяця.

Для отримання постійних клієнтів, необхідно використовувати такі методи: привабливу програму лояльності, налагоджений сервіс, широкий асортимент туристичних товарів і послуг.

1. Програма лояльності: грамотно продумана програма лояльності дозволяє збільшувати зростання повторних продажів клієнтам, пропонуючи їм покупку додаткових послуг або супутніх товарів.

Наприклад, ви можете нараховувати бонуси за кожен куплений товар. Ці бонуси можна підсумувати і отримувати знижку на наступну покупку. Як варіант - давати знижку відразу на покупку кожного наступного товару.

2. Налагодженим сервісом вважається такою, що задовольняє всі потреби корпоративного клієнта: швидка допомога в організації відпустки або командировки, великий вибір способів оплати, професійні менеджери.

Що повинно бути в налагодженому сервісі? Ідеальна служба доставки і така ж служба підтримки клієнтів.

Так як на туристичному підприємстві «Ноги в руки» нема власної логістики, але для отримання повноцінного результату в запуску відділу продажу для корпоративних клієнтів, є необхідність відкриття відділу логістики.

3. Доставка - не зупиняйтеся на якійсь одній компанії, наскільки б вигідними були її умови. У вашого клієнта міг бути неприємний досвід взаємодії з цією службою доставки. Крім того, поштове відділення може перебувати далеко від його будинку. Привожу статистику служб доставки в Україні за 2018 роком в рис. 3.1.



Рис. 3.1. Статистика по популярності служб доставки в Україні 2018 року.

Джерело: розроблено автором

Необхідно пам'ятати про швидкість доставки. Іноді товар потрібен на «зараз». Якщо у вас немає швидкої доставки, людина не буде купувати, наскільки б його не влаштовували ціни і асортимент. В B2B-сегменті від швидкості доставки може залежати бізнес вашого клієнта.

4. Служба підтримки та консультація: І в B2B, і в B2C-моделі у клієнтів виникають питання вибору товару або послуги, використання продуктів, умов співпраці і інших тем.

Добре, якщо вся необхідна інформація вже в розділі гарантій, доставки і оплати і на інших спеціальних сторінках сайту.

Важлива робота менеджера з клієнтом: як він веде його до покупки, чи рекомендує щось або просто відповідає на питання односкладовими пропозиціями? Необхідно відстежувати цей процес. Особливо, якщо зростає відвідуваність сайту, але не ростуть продажі.

5. Широкий асортимент туристичних товарів і послуг: Часто люди купують товари на великих маркет-плейсах або в інтернет-магазинах. Такі майданчики пропонують клієнту великий вибір товарів і він знає, що може купити все необхідне в одному місці.

Необхідно вдосконалити і сайт туристичного підприємства «Ноги в руки», щоб сайт вирішував проблему клієнта і надавав йому повний перелік туристичних товарів та послуг.



Рис.3.2 Організаційна структура управління туристичного підприємства

«Ноги в руки», м. Київ після введення нових відділів

Джерело: розроблено автором

Після запуску проекту зміниться організаційна структура підприємства «Ноги в руки» м. Києва, але залишиться лінійно-функціональною, яка дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій.

Туристичне підприємство «Ноги в руки» надалі матиме таку організаційну структуру органів управління туристичної підприємства «Ноги в руки».

На схемі рис. 3.2 показано що для забезпечення потенціалу туристичного ринку B2B в туристичному підприємстві «Ноги в руки» м. Києва, необхідно збільшити штат співпрацівників у відділах: фінансовому відділі – збільшено на 3 людини, маркетинговому відділі – збільшено на 4 людини, у відділі збуту – збільшено на 8 та додати новий відділ логістики з 4 співробітників.

3.2. Ресурсне забезпечення нової стратегії збуту туристичного продукту

Різноманітність туристичних послуг туристичного підприємства «Ноги в руки» визначається різними цілями, неоднаковими вимогами до туристичних послуг, туристи готові і здатні заплатити за них різну ціну. Туристичне підприємство «Ноги в руки», як виробник туристичних послуг орієнтується на досить визначені категорії відпочиваючих, добре знає їхні потреби, задоволення яких і приносить їм дохід.

Якість туристичних послуг визначається рівнем сервісу, професіоналізмом працівників та значною мірою залежить від їхньої особистої зацікавленості та уваги до клієнтів. Крім того, слід зазначити, що вимоги до якості тур послуги формуються на світовому рівні і на сучасному етапі динамічно змінюються. Водночас забезпечення відповідної якості можливе лише на основі потенціалу місцевого туристичного ринку [36, с.502].

Можна підсумувати, що туристична послуга являє собою комплексні

подорожі - послуги розміщення, харчування, транспортування, культурні, спортивні, рекреаційні, екскурсійні послуги та інші.

При маркетинговому підході використовується 5 основних концепцій: виробнича концепція; продуктова концепція; комерційна концепція; концепція індивідуального маркетингу; концепція соціального маркетингу [37, с.176].

Рішення будь-якої, навіть чисто оперативної виробничої проблеми вимагає матеріального, і фінансового забезпечення також.

Для забезпечення реалізації проекту, необхідно мати такі ресурси, як показані в таблиці 3.1

Таблиця 3.1

Ресурси проекту туристичного підприємства «Ноги в руки»

Задача	Обсяг вкладень або інвестицій, грн./міс.	Обсяг подальших середньорічних витрат
Оренда приміщення	18 000 грн.	32 000 грн.
Комунальні платежі	-	3 000 грн.
Адміністративні витрати	12 000 грн.	1 300 грн.
Забезпечення робочого місця (мебель)	73 600 грн.	0
Забезпечення робочого місця – технічне облаштування	161 450 грн.	500 грн.
Людські ресурси, заробітна плата, соц. відрахування	325 000 грн.	431 000 грн.
Итого	610 000 грн.	467 700 грн.

Джерело: розроблено автором

Вартість за оренду приміщення взято приміщення з 2 окремими приміщеннями, на 12 поверсі. Кімнати 33 м² і 23м² – для розміщення персоналу обох відділів.

Адміністративні витрати: продукти для споживання персоналом. Забезпечення канцелярії – закупка всіх необхідних речей для збереження документів та для інших маневрів підчас робочого процесу.

Забезпечення робочого місця персоналу:

- крісло для керівника 3 400 грн.,
- крісло для персоналу 1 800 грн.,

- стіл для керівника 3 600 грн.
- стіл для персоналу 1 900 грн.

Технічне забезпечення: ноутбуки 6 800 грн., корпоративний зв'язок 250 грн. програмне забезпечення 27 500 грн.

Найм персоналу – необхідно 19 осіб найняти. Витрати складатимуть:

- оплата керівнику логістики – 25 000 грн.
- оплата працівникам відділу логістики 12 000 грн.
- оплата працівникам фінансового відділу 14 000 грн.
- оплата працівникам маркетингу: бренд-менеджерам 20 000 грн., маркетологам 15 000 грн.
- оплата відділу збуту: менеджерам 20 000 грн., помічникам 10 000 грн.

Підведемо підсумок з таблиці 3.1 для відкриття відділу логістики та відкриття підрозділу B2B в збутовому відділі, необхідно розширити штат на 19 осіб та значно збільшити витрати туристичного підприємства «Ноги в руки».

Таблиця 3.2

Обсяг додаткових середньорічних витрат та доходів туристичного підприємства «Ноги в руки» за вересень 2019р., тис. грн.

Показники за рік	2019
1. Чистий дохід	351 945,70
2. Собівартість реалізованого товару	251 714,00
3. Валовий прибуток	100 024,00
4. Інші операційні доходи	1 992,10
5. Адміністративні витрати	23 670,00
6. Витрати на збут	10 000,10
7. Інші операційні витрати	33 280,90
8. Прибуток від операційної діяльності	35 190,80
9. Фінансові доходи	0,00

Закінчення таблиці 3.2

Показники за рік	2019
10. Інші доходи	1 750,10
11. Фінансові витрати	11 630,00

12. Інші витрати	10,30
13. Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	25 310,00
14. Податок на прибуток	11 260,70
15. Чистий прибуток	14 030,90

Джерело: розроблено автором

Підводимо підсумок: з таблиці видно що обсяг додаткових середньорічних витрат становить 56 501,10 грн. Обсяг додаткових середньорічних доходів після оподаткування 518 982,90 грн.

3.3. Оцінка ефективності реалізації проекту розробки збутової стратегії туристичного підприємства

Ефективність збутової діяльності, насамперед, залежить від ринків збуту, що, своєю чергою, впливає на обсяги продажів, середній рівень цін, дохід від реалізації продукції, суму отриманого прибутку [38, с.100] та безпосередньо пов'язана з управлінням.

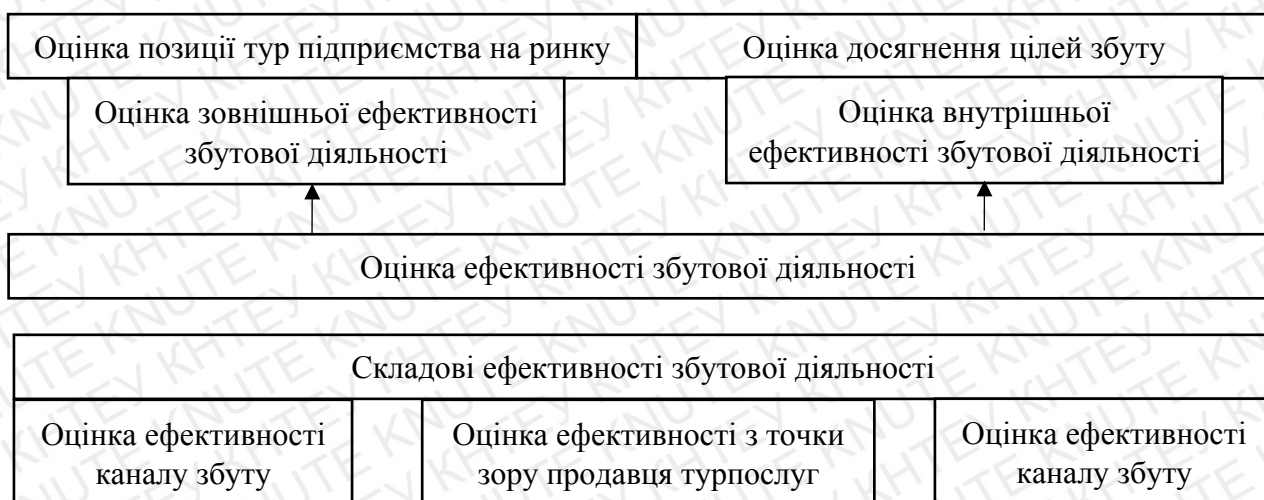
Структура управління збутом і його організація залежать від системи збуту, яка використовується підприємством. Вона складається із суб'єктів із відповідними функціональними обов'язками та повноваженнями.

Також організаційно-правовими взаємовідносинами у процесі збутової діяльності. Збутова система формується відповідно до збутової політики, яка має стратегічну направленість на досягнення мети збуту, що зумовлена корпоративною місією підприємства [39, с. 275].

У теперішніх умовах господарювання варто регулярно оцінювати ефективність збутової діяльності туристичного підприємства «Ноги в руки», що дасть змогу вчасно розкрити проблеми і сформулювати заходи стосовно їх вирішення. На рис. 3.3 зображено розроблену модель оцінки ефективності збутової діяльності туристичного підприємства «Ноги в руки».

Модель оцінки ефективності збутової діяльності туристичного

підприємства «Ноги в руки» може містити багато складових. Оцінка зовнішньої ефективності збутової діяльності підприємства «Ноги в руки» означає формулювання його стратегічних позицій.



*Рис.3.3. Модель оцінки ефективності управління збутовою діяльністю туристичного підприємства «Ноги в руки»
Джерело: розроблено автором*

Оцінка внутрішньої ефективності збутової діяльності підприємства «Ноги в руки» означає оцінку досягнення цілей збуту, ефективності реалізації збутових стратегій підприємства та оцінку економічної ефективності збутової діяльності підприємства.

Оцінка ефективності каналу збуту здійснюється через оцінку гнучкості каналу й оцінку витрат на дистриб'юторів.

Оцінка ефективності з точки зору продавця туристичних послуг визначається оцінкою партнерства, оцінкою реакції та оцінкою споживчого сервісу. Оцінка ефективності з точки зору споживача туристичних послуг здійснюється через оцінку якості надання послуг, іміджу туристичного підприємства, ціни туристичних послуг.





Рис. 3.4. Індикатори та критерії оцінки ефективності управління збутовою діяльністю туристичного підприємства «Ноги в руки»

Джерело: розроблено автором

На рис. 3.4 зображено критерії та індикатори оцінки ефективності збутової діяльності туристичних підприємств.

Виходячи з вищесказаного можна розрахувати:

1. Середньорічний прибуток: $\Pi = Д - В$
 $518\,982,90 - 56\,501,10 = 462\,481,80$ грн.
2. Рентабельність проекту: $(Д - В) / I * 100\%$
 $(518\,982,90 - 56\,501,10) / 610\,000 * 100\% = 76\%$.
3. Період окупності проекту: $I / (Д - В)$
 $610\,000 / (518\,982,90 - 56\,501,10) = 1,3$.

З розрахунку можемо зробити висновок що запропонований проект рентабельний і достатньо швидко окупиться туристичним підприємством «Ноги в руки».

Висновки до розділу 3

Проаналізувавши вихідні дані туристичного підприємства «Ноги в руки» можна зробити такі висновки:

1. Сформульовані основні цілі і завдання збутової стратегії підприємства, що виражаються в його збутової політиці. Розвиток туристичного бізнесу підприємства «Ноги в руки» потребує стратегічного підходу до його управління.
2. Підходом до змін в управлінні збутовою діяльністю туристичного

підприємства «Ноги в руки» є зміна каналів збуту. Тобто розвиток додаткових підрозділів підприємства для більшого покриття попиту в туристичному продукту.

3. Пропоную розглянути та запустити пропозицію нижче на туристичному підприємстві «Ноги в руки». Так як підприємство «Ноги в руки» працює на двох каналах збуту: прямі та непрямі. Пропоную удосконалити роботу на комбінованому каналі збуту - B2B, B2C, B2G, G2B. В даний момент туристичне підприємство «Ноги в руки» працює на умовах телефонних та інтернет продаж.

4. Для подальшого розвитку туристичного оператора «Ноги в руки» та управління збутовою діяльністю необхідно відкрити відділ збуту дистрибуції та обслуговування VIP – клієнтів.

5. Відділ, який буде займатись просуванням туристичних продуктів оптом. Клієнт даного відділу – це корпоративний клієнт, який використовує туристичний продукт для перепродажу - туристичні агенти або для власного використання - будь-які підприємства, які влаштовують для своїх працівників:

- премії - можна запропонувати туристичний продукт в якості премії;
- корпоративні відпустки;
- командировки або інші види корпоративних подорожей.

6. Підведемо підсумок, що для відкриття відділу логістики та відкриття підрозділу B2B в збутовому відділі, необхідно розширити штат на 19 осіб та значно збільшити витрати туристичного підприємства «Ноги в руки».

7. З розрахунку можемо зробити висновок що запропонований проект рентабельний і достатньо швидко окупиться туристичним підприємством «Ноги в руки». Також для забезпечення більшої рентабельності проекту необхідно вдосконалити і сайт туристичного підприємства «Ноги в руки», щоб сайт вирішував проблему клієнта і надавав йому повний перелік туристичних послуг.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведених досліджень можна зробити висновки:

1. В роботі розглянуто існуючі теоретико-методологічні підходи до формування маркетингового збуту продукції туристичних підприємств, як сферу діяльності організацій, які прагнуть реалізувати свої комерційні потреби через продаж, основною метою яких є задоволення потреб споживачів і, відповідно, отримання прибутку, шляхом стратегічного планування, організації збуту на тактичному рівні управління збутом. Маркетинг збутової діяльності слід розглядати як комплекс спланованих дій підприємства, який передбачає здійснення низки заходів: формування товарного портфеля підприємства, впровадження стратегії ціноутворення, застосування маркетингових комунікацій та системи стимулювання збуту, організації матеріально-технічного забезпечення товароруку та логістичної системи на засадах стратегічного планування.

2. Аналіз і контроль за функціонуванням збутової мережі припускає системну оцінку здійснюваних заходів з метою нагромадження інформації про ефективність діючої збутової мережі, визначення шляхів підвищення її ефективності, а також розробки коригувальних заходів.

3. Розглядаючи досвід інших країн в організації управління збутовою діяльністю туристичного підприємства, прийшла до висновку, що розвиток туризму залежить від підтримки держави. В Україні на державному рівні необхідно створити чіткий механізм статистичних спостережень у сфері туризму, розробити методологічні основи правильного віднесення відвідувачів до певних категорій, інакше представляється неможливим підрахувати внесок іноземного туризму в економіку нашої країни і визначити її справжнє місце у світовому туристичному рейтингу.

4. За результатами проведених досліджень можна зробити висновок, що формування оптимальної збутової схеми реалізації товару або послуги туристичних операторів, необхідно враховувати забезпечення основ збутової діяльності: функціональної, товарної, ринкової, сегментної, матричної.

5. Можна зробити висновок, що організаційна структура управління збутом на підприємстві – це сукупність управлінських і виробничих підрозділів, що організують і здійснюють комплекс збутових операцій з доведення готової продукції споживачам відповідно до їх вимог. Здійснюється вона в межах збутової політики підприємства.

6. Проведений аналіз організаційної структури управління туроператора «Ноги в руки», показує схему управління - лінійно-функціональна. Із схеми організаційної структури можемо зробити висновок, що функціональні керівники мають право безпосередньо впливати на виконавців. Можна зробити висновок, що основні повноваження щодо затвердження стратегічних рішень належать засновнику туристичного підприємства «Ноги в руки».

7. Підходом до змін в управлінні збутовою діяльністю туристичного підприємства «Ноги в руки» є зміна каналів збуту. Тобто розвиток додаткових підрозділів підприємства для більшого покриття попиту в туристичному продукту.

8. Пропоную розглянути та запустити пропозицію на туристичному підприємстві «Ноги в руки». Так як підприємство «Ноги в руки» працює на двох каналах збуту: прямі та непрямі. Пропоную удосконалити роботу на комбінованому каналі збуту - B2B, B2C, B2G, G2B. В даний момент туристичне підприємство «Ноги в руки» працює на умовах телефонних та інтернет продаж.

9. Підведемо підсумок, що для відкриття відділу логістики та відкриття підрозділу B2B в збутовому відділі, необхідно розширити штат на 19 осіб та значно збільшити витрати туристичного підприємства «Ноги в руки».

10. З розрахунку можемо зробити висновок що запропонований проект рентабельний і достатньо швидко окупиться туристичним підприємством «Ноги в руки».

Список використаних джерел

1. Ямкова О.М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємств : *Економіка і управління*. 2012. № 2. с.52-59
2. Шилько И. С. Совершенствование управления системой сбыта продукции предприятия на основе взаимодействия маркетинга и логистики : М.: Перспективы науки и образования. 2013. 240с.
3. Маркетинг: Маркетингова політика продажу : веб-сайт. URL: https://pidruchniki.com/82297/marketing/marketingova_politika_prodazhu
4. Гедройц Г.Ю. Особливості організації збуту на сучасному етапі та основні напрями: веб-сайт. URL : http://www.rusnauka.com/19_DSN_2010/Economics/70083.doc.htm
5. Гнилянська Л.Й., Топоровський В.Я. Організація збутової діяльності підприємства : національний університет «Львівська політехніка». Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. с. 16–17.
6. Збутова діяльність. Технічна енциклопедія TechTrend : веб-сайт. URL: <http://techtrend.com.ua/index.php?newsid=6353>
7. Дейан А. Академія ринка: маркетинг. М.: Економіка. 2013. 572с.
8. Маркетинг туризму: Канали збуту туристичних послуг : веб-сайт. URL: https://pidruchniki.com/15970122/turizm/kanali_zbutu_turistichnih_poslug
9. Маркетинг туризму. Канали збуту туристичних послуг : веб-сайт. URL: https://pidruchniki.com/15970122/turizm/kanali_zbutu_turistichnih_poslug
10. Бізнес-моделі. Що таке B2B, B2C, B2G, G2B: веб-сайт. URL: <http://bokosmart.com/biznes/marketing/2656-shcho-take-b2b-b2c-b2g>
11. Балабанова Л.В. Управління збутовою політикою Навч.посібник : веб-сайт. URL: <https://westudents.com.ua/glavy/41287-rezyume.html>
12. Правик Ю.М. Маркетинг туризму Канали збуту туристичних послуг : веб-сайт. URL: <https://westudents.com.ua/glavy/91077-17-kanali-zbutu-turistichnih-poslug.html>

13. Миронов Ю.Б. Маркетинг в туризмі: Конспект лекцій. веб-сайт. URL: http://tourlib.net/books_ukr/mark_tur08.htm
14. Стойка В.О. Зарубіжний досвід інвестиційної політики в туристичній галузі та можливості його застосування. Економічний простір. 2011. с.94-106.
15. Міжнародний туризм і сфера послуг: Міжнародний туризм як соціально-економічне явище : веб-сайт. URL: https://pidruchniki.com/12281128/turizm/kontrolni_zapitannya_istoriya_rozvitku_turizmu
16. Александрова А.Ю. Международный туризм. М.: Аспект Пресс, 2012. с. 464
17. Мамчур І. «Індустрія без труб» працює не тільки на імідж : веб-сайт. URL: http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=2328916&cat_id=436214
18. [Гостева Н.П. Механізми реалізації державної політики в галузі туризму : веб-сайт. URL: http://tourlib.net/statti_ukr/gostjeva2.htm.](http://tourlib.net/statti_ukr/gostjeva2.htm)
19. Томак М. «Голі стіни» українського туризму : веб-сайт : Веб-сайт щоденної всеукраїнської газети «День». URL: [http://www.day.kiev.ua/uk/article/taym-aut/goli-stini-ukrayinskogo-turizmu.](http://www.day.kiev.ua/uk/article/taym-aut/goli-stini-ukrayinskogo-turizmu)
20. [Кравчук І. Державне регулювання розвитку туризму: зарубіжний досвід та перспективи впровадження : веб-сайт. URL: http://tourlib.net/statti_ukr/kravchuk.htm.](http://tourlib.net/statti_ukr/kravchuk.htm)
21. Довідка про динаміку туристичних потоків в Україні, 2017 рік (за даними Адміністрації Держприкордонслужби України : Новини турбізнесу: веб-сайт.: URL: <http://www.ukrexport.gov.ua/ukr/turizm/ukr/4955.html>
22. [Менеджмент туризму. Методи продажу турпродукту : веб-сайт. URL: https://library.if.ua/book/38/2550.html](https://library.if.ua/book/38/2550.html)
23. Пуцентейло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва. Обслуговування клієнтів туристичної фірми : веб-сайт. URL: http://tourlib.net/books_ukr/pucentejlo64.htm

24. Реклама та PR-технології як маркетинговий інструмент : веб-сайт. URL: <https://infopedia.su/1x3dd3.html>
25. Наумов В. Н. Маркетингове управління: Економічний вісник. 2010. с.13–18
26. Сіменко І.В., Косової Т.Д. Аналіз господарської діяльності., довідник. Житомир. 2013. С. 192
27. Аналіз бізнес-процесів підприємства. : веб-сайт. URL: https://pidruchniki.com/1471121353661/ekonomika/analiz_biznes-protseviv_pidpriyemstva
28. Мельниченко С.В., Шеєнкова К.А. Управління бізнес-процесами в туризмі.: Монографія. : Київ: нац. торг.- екон. ун-т, 2015. С. 36
29. Silvia S. The Role of Communication in Tourism Development : Ovidius University Annals, Economic Sciences Series. 2012. Vol. XII (2012), Is. 1. с.1161-1165
30. Sustainable Development of Tourism / World Tourism Organization веб-сайт : URL: <http://sdt.unwto.org>
31. Ханін І.Г. Інституційні передумови функціонування інформаційного простору національної економіки: монографія. Донецьк: АРТ-ПРЕС, 2012. С. 270
32. Чорненька Н.В. Організація туристичної індустрії: Навчальний посібник, - К.: Атіка, 2016 с. 264
33. Дурович А.П., Копанев А.С, Маркетинг в туризмі: Навч.посібник 2012. с.400
34. Дядечко Л.П. Економіка туристичного бізнесу : К.: Центр навчальної літератури, 2007. С.224
35. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія: К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. С.537
36. Кіптенко В. К. Менеджмент туризму: підручник : К.: Знання, 2010.
37. Пузакова Е. П., Честникова Е.П. Международный туристический бизнес : М.: Экспертное бюро, 2017.

38. Азарова Т. В., Абрамов Л.К. Технологія оцінки соціальних програм та проектів : Кіровоград : ІСКМ, 2007. 524 с.
39. Голубков Є. П. Про деякі основоположні поняття маркетингу / : Маркетинг у Росії і за кордоном. 2015. № 3. с. 24
40. Семенов Г.А., Станчевский В.К., Панкова М.О. Організація і планування на підприємстві. К.: Центр навчальної літератури, 2016. 528 с.
41. А.В. Шегда, Т.М. Литвиненко, М.П. Нахаба та ін. Економіка підприємства: Навч. посіб. К.: Знання-Прес, 2012. 335 с.
42. Манів З.О. Економіка підприємства. Навчальний посібник. К.: Знання, 2004. 584 с.
43. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства: Навчальний посібник. Львів: "Новий Світ 2000". 2014. 268 с.
44. Бьерн А. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. М. : РИА «Стандарты и качество», 2013. 272 с.
45. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М. : РИА «Стандарты и качество», 2009. 408 с.
46. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление : учебник В.Г. Елиферов, В.В. Репин. М. : ИНФРА-М, 2015. 319 с.
47. Репин В.В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация / В.В. Репин. М. : РИА «Стандарты и качество». 2007. 240 с
- 48.8. Каурова А. Д. Организация сферы туризма. СПб. : Издат. Дом "Герда", 2008. 368 с.
- 49.9. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент : учеб. для вузов. 6-е изд. СПб. : Питер, 2013. – 448 с.
50. Морохова В. О. Методичні положення комплексного маркетингового аналізу систем збуту. Економічні науки: Зб. наук. пр. – Луцький нац. тех. ун-т. Вип. 8 (30). Луцьк, 2011. С. 218–226.
51. Садеков А. А. Управление предприятием в условиях кризиса : монографія. Донецк : ДонГУЭТ, 2006. – 178 с.

ДОДАТКИ

**Київський національний торговельно-економічний
університет
Факультет ресторанно-готельного та туристичного
бізнесу
Кафедра туризму та рекреації**

ТУРИСТИЧНИЙ БІЗНЕС: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ

**Збірник наукових статей студентів,
які здобувають освітній ступінь «магістр»
за спеціальностями 073 «Менеджмент»
(спеціалізація «Туристичний та курортно-
рекреаційний менеджмент»),
242 «Туризм» (спеціалізація «Міжнародний
туристичний бізнес»)**

Частина 1

Київ 2019

УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

**КОНСТАНТИНОВА В., 2 курс ФРГТБ КНТЕУ,
спеціальність 073 «Менеджмент»
спеціалізація «Туристичний та курортно-рекреаційний менеджмент»**

У статті визначено сутність управління збутовою діяльністю туристичного підприємства. Розглянуто особливості організації управління збутом туристичного продукту. Запропоновано структуру управління збутовою діяльністю.

Ключові слова: туристичне підприємство, збутова діяльність, туристичний продукт, канали збуту.

The article defines the essence of management of tourist enterprise sales activity. The peculiarities of organization of sales management of tourist product are considered. It is offered structure of management of marketing activity.

Keywords: tourist enterprise, sales activity, tourist product, sales channels.

Актуальність теми. Управління збутовою діяльністю туристичного підприємства є багатогранною темою, яка не втратить своєї актуальності навіть через століття. Збут туристичного продукту можна розглядати як елемент маркетингу. Оскільки добре розроблена маркетингова стратегія в системі збуту є фундаментом для ефективного функціонування туристичного підприємства. Одним із важливих питань, які виникають в діяльності туристичного підприємства є управління збутовою діяльністю. Запорукою успішної збутової діяльності туристичного підприємства є перехід до високого рівня якості продукції (послуги), впровадження нових технологій у розробку туристичного продукту, розширення асортименту туристичних послуг, використання нового обладнання.

Мета статті полягає в узагальненні концептуальних засад та розробці пропозицій щодо удосконалення процесу управління збутовою діяльністю туристичного підприємства.

Основними завданнями дослідження є:

- визначити поняття управління збутом туристичного підприємства;
- розглянути основи управління збутом туристичного продукту;
- охарактеризувати особливості організації управління збутовою діяльністю.

Об'єктом дослідження в статті є процес управління збутовою діяльністю туристичного підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління збутовою діяльністю туристичного підприємства у своїх працях досліджували Л.В. Бондарчук [1], С.В. Мельниченко [2], Т.І. Ткаченко [3], М.А.Шостак [4], М.І. Козак [5], О.А. Овечкіна [6], Г.І. Михайліченко [7] та інші вчені. На основі досліджень науковців розглянемо найефективніші методи управління збутовою діяльністю туристичного підприємства.

Результати досліджень. Ринок туристичних послуг можна визначити як суспільно-економічне явище, яке об'єднує попит та пропозицію для забезпечення процесу купівлі-продажу туристичного продукту у певний час та у визначеному місці. Поняття збуту туристичного підприємства охоплює різні аспекти продажу продукту, починаючи з виходу туристичного продукту за територію підприємства та його передачі споживачеві.

В сучасних умовах функціонування туристичних підприємств на ринку, які характеризуються підвищенням рівнем ризику та невизначеністю, використання інструментів стратегічного менеджменту та стратегічного маркетингу в управлінні збутовою діяльністю є єдиною і необхідною передумовою його вдосконалення, що забезпечить не тільки короткочасний комерційний успіх, але й посилить стратегічне спрямування його діяльності.

За результатами вивчення організаційних систем управління збутовою діяльністю можна зазначити, що система збуту стає найважливішим елементом для інших підрозділів

підприємства, а виробництво є залежним від збуту з точки зору номенклатури, якості та обсягу продукції, яка випускається [9, с. 166].

Під системою збуту більшість вітчизняних та зарубіжних науковців розуміють відкриту систему підприємства-виробника, що формується із сукупності внутрішніх і зовнішніх організаційно-економічних елементів, які забезпечують реалізацію продукції і доведення її до кінцевого споживача.

Збутова діяльність туристичного підприємства формується сукупністю збутових дій з формування асортименту та реалізації туристичних послуг, ціноутворення, стимулювання збуту, укладання договорів та інших організаційних аспектів. Модель збутової політики залежить від мети діяльності підприємства, середовища його функціонування, включає цілі збуту, завдання збутової діяльності, передбачає визначення її стратегії і тактики.

Управління збутовою діяльністю туристичного підприємства в умовах загострення конкуренції на ринках збуту, збільшення витрат, пов'язаних із реалізацією та просуванням турпродукту, а також підвищення вимог споживачів до якості обслуговування для вітчизняного ринку є одним з найважливіших завдань, від ефективності вирішення якого залежить результат діяльності цілого підприємства.

Збутова політика туристичного підприємства залежить від внутрішніх і зовнішніх умов його функціонування та побудована на основі аналізу попиту і пропозиції. Оскільки вимоги споживачів постійно змінюються, тому збутова політика підприємства має бути спрямована на постійне оновлення асортименту послуг та підвищення їх якісних характеристик.

Канали збуту, способи і методи просування туристичного продукту на ринку – найефективніші маркетингові дії в умовах нецінової конкуренції. При використанні маркетингового підходу до управління збутовою політикою необхідно враховувати ключові фактори успіху, до яких належать цільовий ринок, асортиментна політика, збутовий персонал, від яких залежить позиція підприємства на ринку і результативність збутової діяльності.

Організаційна структура управління збутом на туристичному підприємстві – це сукупність управлінських і операційних підрозділів, що організують і здійснюють комплекс збутових операцій з реалізацією туристичного продукту споживачам відповідно до їх вимог.

Здійснюється вона в межах збутової політики підприємства, планування якої відбувається за такими напрямками:

- визначення стратегії збуту і збутової політики туристичних підприємств;
- вибір систем та методів збуту, а також відповідних типів каналів;
- забезпечення ефективності збуту;
- питання логістики.

Процес розробки збутової стратегії проходить такі етапи:

- 1) визначення зовнішніх і внутрішніх факторів;
- 2) постановка цілей збутової стратегії;
- 3) вибір каналів збуту і методів управління ними;
- 4) аналіз і контроль за функціонуванням збутової мережі.

До основних показників для аналізу функціонування збутової мережі входять такі чинники: обсяги реалізації, витрати на підтримку обраних каналів розподілу, швидкість звертання, швидкість і якість обслуговування споживачів, дотримання встановлених стандартів, методів і технологій обслуговування й інші.

Традиційними елементами системи збуту – є органи збуту, проектування збуту, планування та прогнозування збуту, маркетингового забезпечення збуту, інформаційного забезпечення, контролю збуту.

Туристичне підприємство може організувати прямий продаж власного турпродукту споживачам, організувати продажі через турагентства або використовувати сукупність декількох каналів збуту. Канали збуту з великим числом рівнів використовуються рідко,

тому що вони не дозволяють туроператору здійснювати ефективне управління і контроль функціонування збутової мережі.

Більшість каналів збуту в туризмі будується за принципом вертикальних маркетингових систем (ВМС). Розрізняють декілька типів вертикальних маркетингових систем. У рамках корпоративних ВМС усі послідовні етапи виробництва і збуту перебувають в одноособовому керуванні. Така система заснована на використанні каналу прямого маркетингу і має на увазі наявність у туроператора власної мережі збуту, яка включає філії, представництва або представників у різних регіонах. Створення корпоративних ВМС під силу лише потужним компаніям, тому що їх створення вимагає значних зусиль і витрат.

Договірні ВМС передбачають побудову каналу збуту, заснованого на договірних відносинах між незалежними учасниками. Цей тип ВМС є найрозповсюдженішим у вітчизняному туристичному бізнесі. У практиці використання договірних ВМС можна виділити три основних типи:

- агентська угода;
- ексклюзивна агентська угода;
- ліцензійна угода.

До органів збуту належать відділи збуту, відділи продажів, які займаються пошуком потенційних клієнтів, взаємодією з постійними клієнтами, регіональні збутові структури підприємства, керівники компанії різного рівня, безпосередньо або опосередковано відповідальні за результати збутової діяльності.

Важливими функціями органів збуту є управління, планування, координація збутової діяльності компанії і здійснення взаємодії між учасниками каналів збуту.

Завданнями збуту є: розробка каналів збуту, вибір бізнес-учасників системи збуту, організація сервісного обслуговування, розробка стратегій продажу та розвитку структури збуту. На етапі проектування системи збуту також визначаються кількість, розмір і розташування мереж реалізації, встановлюється потреба у кількості та типі транспорту, визначається кількість логістичних послуг.

Функціональна система управління збутовою діяльністю туристичних підприємств в умовах глобалізації залежить насамперед від їх організаційних структур, зокрема служб маркетингу та збуту. Вибір продуктової структури збуту здійснюється в умовах великого асортименту туристичних послуг підприємств, вибір регіональної структури здійснюється в умовах великого обсягу реалізації на окремих територіях, вибір матричної структури – в умовах необхідності вирішення довгострокових і короткострокових завдань збуту на туристичному підприємстві.

Функціональна структура управління і організації функції збуту спрямована передусім на виконання основних маркетингових і збутових функцій, зокрема, аналізування та оцінювання ринків, вироблення рекламної стратегії компанії, створення додаткових каналів збуту та засобів стимулювання збуту, розробку та впровадження на ринку нових видів туристичних послуг, запровадження інноваційних напрямів збуту, контроль за роботою каналів просування туристичних продуктів, удосконалення системи інтернет-маркетингу та інтернет-бронювання, розробку та впровадження програм лояльності, налагодження постійної зворотної комунікації зі споживачами (рис. 1).

Побудова організаційної маркетингової структури «за видами туристичних послуг» є можливою для застосування в умовах великого асортименту туристичних продуктів, які орієнтовані на різні категорії споживачів. Класифікація менеджерів за функціями збуту або за видами туристичного продукту у системі може здійснюватися за такими ознаками:

- залежно від території надання туристичного продукту;
- залежно від мотивації туристів;
- залежно від організаційних засад організації турів;
- згідно з формою організації;
- за чисельністю учасників;

- залежно від сезонності;
- залежно від терміну подорожування;
- відповідно до класу обслуговування;
- згідно з масштабами.

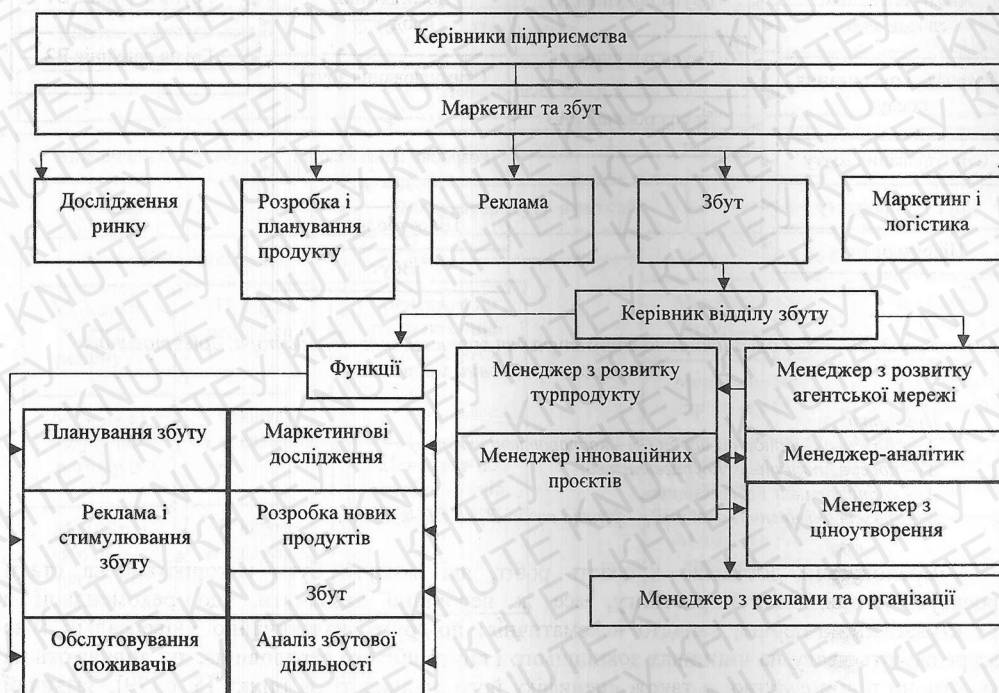


Рис. 1. Функціональна збутова організаційна структура для туристичного підприємства

Організація служби маркетингу та збуту за типами споживачів формується на основі розподілу обов'язків менеджерів зі збуту по різних цільових групах покупців.

Туроператорам доречно здійснювати розподіл споживачів послуг за статусом споживача. Споживачів-фізичних осіб – за віковими категоріями, освітою, рівнем доходу, соціально-професійним критерієм, рівнем клієнтського обслуговування. Споживачів-юридичних осіб варто розподіляти на корпоративних клієнтів та посередників ринку, а також за рівнем клієнтського обслуговування (рис. 2).

Також можливе використання структури управління за сегментами, що передбачає наявність окремих структурних одиниць, орієнтованих на розвиток окремих сегментів ринку за споживачами. Обираючи організаційну структуру управління і організації функції збуту, можна розглянути основні особливості:

1. Розподіл організаційної системи збуту з пріоритетом орієнтації на територіальний розподіл або на споживчі групи.

2. Формування організаційної системи збуту, орієнтованої на централізоване чи децентралізоване управління та матричне управління.

3. Побудова системи збуту на основі вертикально-організованої або горизонтально-організованої структури.

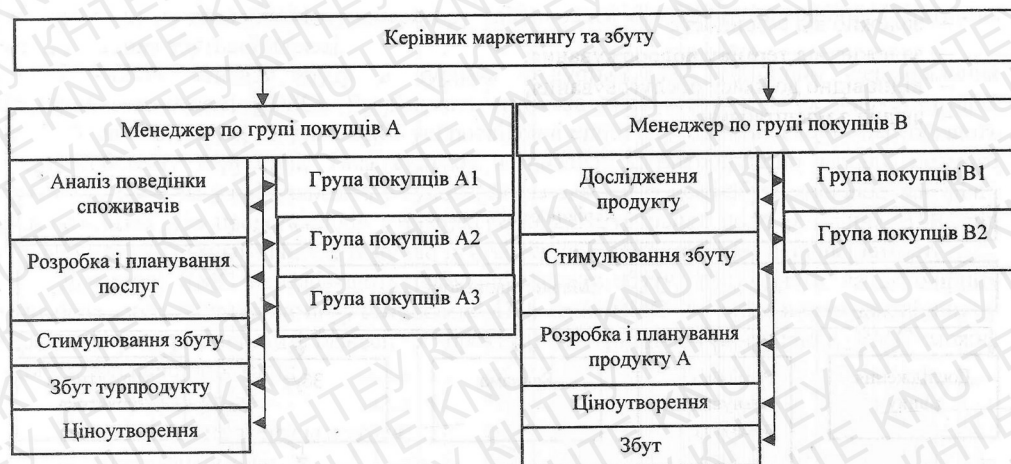


Рис. 2. Збутова організаційна структура для туристичного оператора, орієнтованого на широкий ринковий масштаб

Примітки:

- А – споживачі-юридичні особи (А₁ – корпоративні клієнти)
 А₂ – посередники ринку (турагентства)
 А₃ – корпоративні V.I.P.-клієнти.
 В – споживачі-фізичні особи (В₁ – фізичні особи, В₂ – V.I.P.-покупці).

Враховуючи достатню кількість робіт, які можуть бути використані на стадії проектування відділів маркетингу, все ж необхідно зазначити, що рекомендації з проектування, по-перше, занадто «схематичні»; по-друге, надзвичайно універсальні і не зосереджують увагу на чинниках зовнішнього і внутрішнього середовища, які впливають на туристичне підприємство, а також специфіку його діяльності на ринку [5, с. 79]. Зазвичай функції служби маркетингу у великих туристичних підприємствах покладено на комерційного директора або заступника директора зі збуту [8, с. 80].

Зростання обсягів туризму відображається на транспортній і комунікаційній сферах, які під впливом зростаючого попиту на подорожування стали одними із головних споживачів інноваційних продуктів, а саме систем комп'ютерного бронювання, електронних систем інформації і комунікацій [2, с. 96]. Тому у сформованій структурі управління і організації функції збуту туроператора передбачена також штатна одиниця – модератор збуту через сайти, діяльність якого буде зосереджена на пошуку нових споживачів у мережі, опрацюванні та прийомі замовлень.

Позитивними чинниками формування дослідженої нами структури управління і організації функції збуту є наявність збутових ланок на всіх рівнях управління та охоплення засобами стимулювання збуту всіх напрямів діяльності туристичного оператора. Негативними чинниками можуть бути значна розгалуженість структури та недостатня гнучкість у прийнятті управлінських рішень.

Впровадження запропонованої структури управління і організації функції збуту туристичного підприємства можна здійснювати за етапами:

- аналіз функціонування схем організації маркетингу та збуту туроператора;
- проектування бажаної організаційної збутової структури;
- напрацювання комплексу заходів щодо поступового перетворення структурних підрозділів у запроєктовані;
- моніторинг ефективності та результативності діяльності маркетингових та збутових підрозділів по результатах реорганізації;
- впровадження заходів щодо змін організаційної структури.



Рис. 3. Вдосконалена структура управління і організації функції збуту туристичного оператора

Примітки: Внутрішні регіони: А,В,С. Зовнішні регіони А,В,С. Продукти: А,В,С – внутрішні туристичні продукти; Е,Г,Н,М – зовнішні туристичні продукти. Група покупців: А – юридичні особи. Група покупців В – споживачі-фізичні особи. У межах кожного регіону по внутрішніх продуктах А,В,С працюватимуть менеджерами збуту по групам покупців А і В; Окремою функціональною одиницею є модератори збуту через сайт та соцмережу – модератор по фізичних особах та модератор по юридичних особах.

Висновки. Результати проведених досліджень засвідчують, що формування збутових систем туристичних операторів необхідно здійснювати із урахуванням забезпечення функціональної, продуктової, ринкової, сегментної та матричної основ збуту. Умовами побудови ефективної системи збуту туроператора є масштабність діяльності, розвиток мережі, асортимент туристичних послуг та охоплення сегментів споживачів туристичних продуктів. Перспективними для наукових розробок є питання визначення критеріїв оптимальності організаційних систем збуту та їх оцінювання.

Збут підприємства, заснований на стратегії агресивного продажу, пов'язаний із великим ризиком. Він націлений виключно на продажі, а не на створення тривалих вигідних відносин із клієнтами. Концепція маркетингу припускає, що досягнення підприємством своїх цілей залежить від визначення потреб і запитів цільових ринків, а також від більш ефективного порівняно з конкурентами задоволення споживачів.

Список використаних джерел

1. Бондарчук Л.В. Удосконалення організаційної структури підприємства в системі ефективного менеджменту персоналу: [стаття] / Л.В. Бондарчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2009. – №1. – С. 101–104.
2. Мельниченко С.В. Автоматизовані системи бронювання в туризмі / С.В. Мельниченко // Проблеми матеріальної культури – Економічні науки. – 2008. – №140. – С. 96 – 100.
3. Ткаченко Т.І. Сталій розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу Монографія / Т.І. Ткаченко. – К: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. – 463 с.
4. Шостак М.А. Використання концепції внутрішнього маркетингу / М. А. Шостак // Сталій розвиток підприємств сфери послуг. – 2008. – С. 281–287.
5. Козак М.І. Еволюція збутової служби: актуальні проблеми і кадрове забезпечення / Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 4 (58). – С.83-90.
6. Овечкіна О.А. Планування маркетингу. – 2-ге вид. перероб. та допов. [текст] : навч. посіб. / О.А. Овечкіна, Д.В. Солоха, К.В. Іванова та ін. – К.: Центр навч. л-ри, 2013. – 352 с.
7. Михайліченко Г.І. Формування об'єктів інноваційного розвитку в сфері туризму / Г.І. Михайліченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.confcontact.com/20101224/5_mihajlich.php.
8. Каурова А.Д. Організація сфери туризму / А.Д. Каурова. – СПб.: Дом «Герда», 2008. – 368 с.
9. Шилько І.С. Совершенствование управления системой сбыта продукции предприятия на основе взаимодействия маркетинга и логистики // Перспективы науки и образования. – 2013. – № 2. – С.164–171.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента
ХЛОП'ЯКА С.В.

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

**МЕЛЕНЕВСЬКА Н., 2 курсу ФРГТБ КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»
спеціалізація «Туристичний та курортно-рекреаційний менеджмент»**

У статті розглянуто особливості системи управління персоналом туристичного підприємства. Охарактеризовано теоретичні підходи до формування ефективної системи управління персоналом в сфері туризму та підходи до побудови системи управління персоналом організації в сфері туризму.

The article describes the features of tourist enterprise of HR management. Characterized the theoretical approaches to the development of an effective system of management of the personnel in the sphere of tourism and described the follow-up to the development of the system of management of the organization of the tourism in the sphere of tourism.

Актуальність теми. В сучасному світі управління персоналом грає дуже важливу роль в розвитку суспільства, оскільки від правильного підходу до управління персоналом залежить управління організацією в цілому, особливо у такій галузі як туризм. За допомогою людських ресурсів керівники досягають поставлених цілей та завдань, використовуючи працю, інтелект і мотиви поведінки інших людей. У зв'язку з цим оволодіння основами організації процесу управління персоналом набуває особливої актуальності.

Додаток Б. Розподіл функцій між вищими органами управління туристичного оператора «Ноги в руки»

Органи управління підприємством	Функції за статутом	Примітки
Засновник	<ul style="list-style-type: none"> - постановка напрямків діяльності підприємства; - внесення та затвердження будь-яких змін до Статуту; - прийняття рішення про будь-які зміни розміру Статутного Фонду; - призначення та звільнення генерального директора; - визначення форм контролю за діяльністю Дирекції; - створення та визначення призначення, звільнення та повноважень Ревізійної комісії; - затвердження річних звітів та бухгалтерських балансів, розподіл прибутку підприємства та покриттям збитків підприємства; - визначення політики щодо виду, якості та обсягу позик або кредитів; - прийняття рішення про зміни в ліквідації підприємства; - затвердження внутрішніх правил та процедур; - притягнення до матеріальної відповідальності Директора (-ів) при необхідності; - вирішення інших питань щодо діяльності підприємства, які віднесено до компетенції Засновника. 	Засновник здійснює повний контроль над діяльністю компанії, визначає її пріоритети та здійснює розподіл прибутків.
Генеральний директор	Виконавчим органом Приватного підприємства є Дирекція Приватного	-

Продовження додатку Б

	<p>підприємства. Головою є Генеральний директор підприємства. До компетенції відноситься:</p> <ul style="list-style-type: none"> - розробляти стратегії та процедури для виконання цілей Приватного підприємства; - розгляд результатів діяльності Приватного підприємства за звітний період; - розгляд результатів роботи окремих підрозділів Приватного підприємства та їх керівництва з прийняттям відповідних рішень за результатами; - здійснювати управління, передачу та розпорядження активами Приватного підприємства; - встановлювати відповідні ціни на продаж та купівлю товарів та послуг, визначати обсяги купівлі та продажу товарів; - вчасно надавати Засновнику такі управлінські та фінансові звіти, які Засновник може час від часу вимагати; - наймати та звільняти працівників підприємства, здійснювати нагляд над ними, зокрема визначати розміри винагороди та умови працевлаштування, а також розробляти посадові інструкції. - підписання договорів на суму, що не перевищує 1 млн. дол. США. 	
Фінансовий директор	<ul style="list-style-type: none"> - фінансовий директор здійснює загальне керівництво фінансовим відділом. - фінансовий директор здійснює керування 	<p><i>Закінчення додатку Б</i></p> <p>Паралельно фінансовий директор є заступником генерального директора і</p>

	<p>підлеглими, розподіляє їх функціональні обов'язки, організовує роботу відділу.</p> <ul style="list-style-type: none"> - фінансовий директор здійснює та визначає завдання на поточний день, а також стратегічне планування роботи відділу. - в разі відсутності генерального директора має повноваження підписувати важливі документи та підписувати рахунки на суму, що не перевищує 100 000 грн. 	<p>в разі відсутності генерального директора має всі права щодо управління компанією.</p> <p>Обмеження фінансового директора – не має права впливати на торгову діяльність підприємства.</p>
Директор збуту	<ul style="list-style-type: none"> - директор відділу закупівель здійснює контроль над відділом. - визначає задачі та розподіляє обов'язки підлеглих. - має повноваження щодо підписання договорів на суму, що не перевищує 400 000 грн. - здійснює контроль над продажами товарів. 	<p>Разом з відділом маркетингу визначає оптимальні ціни на товари. Вибирають акційні товари.</p> <p>Директор відділу продажу має повноваження власноруч без згоди генерального директора змінювати ціни під час акцій та визначати кількість товарів.</p>

Додаток В. Характеристика зовнішнього середовища діяльності туристичного оператора «Ноги в руки»

Предмет	Тематика запитань	Зведення відповідей
1. Загальна характеристика		
1.1. Діяльність	Сектор економіки	Виробництво і реалізація туристичних послуг
	Місія (обґрунтування існування)	Забезпечення попиту споживачів у високоякісних туристичних послугах
	Товари	Туристичні послуги
	Розмах діяльності (міжнародний, державний, місцевий)	Працює на території м. Києва та Київської області
	Складність та місткість технологій та послуг	Технологія середньої складності, складне обладнання. Послуги середнього ступеня складності
1.2. Історія підприємства	Коли і ким засновано	Засновано 30 січня 2012 року, Засновник - Срьоменко Любов Володимирівна
	Характер зростання	Умови зростання зазначаються високою конкуренцією
1.3. Власність	Капітал (приватний, державний, кооператив)	Приватний капітал
	Юридична форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
1.4. Вплив	Основні власники	Фізична особа
	Центр контролю, роль правління	Усі загальні рішення приймає власник, директор працює на контрактній основі
1.5. Місцезнаходження	Де знаходиться	Офіс знаходиться у м. Київ
	Відстань від споживача, транспорт, зв'язок	Транспортні розв'язки автобусів, авіашляхів. Зв'язок – телефон, телекс, телефакс, комп'ютерна мережа, пошта
2. Фактори середовища підприємства		
2.1. Економіка	Загальне економічне становище	Економічна нестабільність
	Рівень і напрям розвитку	Нижче середніх країн світу. В країнах СНД на другому місці (без країн Балтії).
	Економічний стан країни	Інфляція на рівні 25% на рік (за даними за 2018 р.). Постійне зростання цін, низька платоспроможність населення
	Структура та кон'юнктура ринку	Структура нестабільна, достовірної інформації немає. Кон'юнктура на середньому рівні

Продовження додатку В

2.2. Природні ресурси	Сировина та матеріали	65% – закордонні, 35% – вітчизняні
	Енергія та паливо	Енергія – внутрішня. Паливо – 60% внутрішнє, 40% країн СНД
	Водні ресурси	Достатні
	Земля	В районі міста вільної землі майже немає
	Кліматичні умови	Клімат помірний, з середньою кількістю опадів
2.3. Людські ресурси	Освіта	Загальна грамотність, переважно технічні та економічні знання середнього рівня
	Ринок праці	Спостерігається зменшення ринку праці
	Зайнятість та безробіття	За статистикою по Україні 4,5 млн. чол. У відпустках за свій рахунок; 5 млн. офіційно зареєстрованих безробітних; 15 млн. пенсіонерів
	Технічні навички	Дуже добрі
	Бізнес-навички	Високі
	Можливість освіти	Широкі можливості
2.4. Соціально-культурні ресурси	Структура суспільства (класи, елітні групи, розподіл за доходами)	Розподіл за доходами: - «заможні» – 1% від населення споживають 35% товарів та послуг; - «середняки» – 20% споживачів – 40%; - «бідняки» – 79%.
	Смаки споживачів	Розподіляються за доходами: - «великі підприємці» замовляють значні площі та якісне обслуговування; - «середні підприємці» орієнтуються на якість послуг, але звертають більшу увагу на вартість послуг та виставкових місць
	Організації соціального сенсу (у т.ч. організації працедавців та найманих працівників), їх вплив і соціальна роль	Профспілки у місті послаблені, але мають організаційні форми. У всіх містах присутні організації учасників ВВВ, афганців, ліквідаторів аварії на ЧАЕС. Вплив профспілок у місті малий, вищевказаних організацій значний. Організації працедавців впливу не мають

Продовження додатку В

2.5. Державна влада	Стабільність, профіль, підтримка	Політична нестабільність. База підтримки – Верховна Рада, політичні рухи, місцева влада
	Склад урядової влади	Голова держави – Президент. Строк обрання – 5 років. Орган законодавчої влади – Верховна Рада України в складі 450 депутатів. Строк обрання – 4 роки. Вищий орган виконавчої влади – Кабінет Міністрів, призначається Радою і Президентом. Для вирішення спірних питань між Президентом і Парламентом існує Конституційний Суд
	Економічна політика, регіональна політика	Ринкова економіка з державним регулюванням. Регіональна політика спрямована на розвиток інфраструктури, ресурси відсутні
	Планування, регуляція економіки, контроль	Основний суб'єкт регулювання – держбюджет та регіональні бюджети. Регуляція-фіскальна (податкова політика, митні збори). Контроль статистичний, за звітами Податкової адміністрації та відомостями НБУ, а також через Контрольно-ревізійне управління
	Податкова система	Податкова система складається з двох загальних типів податків: державних та місцевих.
	Послуги, які надають державні заклади (освіта, охорона здоров'я, соцзабезпечення)	Освіта по держзамовленню – безкоштовна. Середня школа – безкоштовна. Інші – платні. Охорона здоров'я в основному безкоштовна. Медичні препарати та діагностичні послуги платні, але для деяких категорій пільговиків безкоштовні повністю або частково
	Економічний розвиток та функції місцевого самоврядування	Самоврядування розвинуте добре. Основні функції – проведення заходів для поліпшення місцевого життя

Закінчення додатку В

2.6. Політика	Політична система та життя	Багатопартійна система.
	Вплив політики на управління	Великий на законодавчі акти і приватизацію. Незначний на рівні підприємництва. Впливають на уряд Ліві партії та центристи урядового толку
2.7. Юриспруденція	Трудове законодавство. Комерційне законодавство	Є пакет законодавчих актів про працю (Закон про трудові договори, про відпустки), Закон про підприємство, Закон про зовнішньоекономічну діяльність
2.8. Фізичне середовище	Транспорт та зв'язок	Транспортна мережа розвинута відмінно. Зв'язок добрий
	Житлове господарство	До вересня 2018 р. здійснювалась масова забудова у великих містах. На даний час має місце зменшення темпів будівництва
	Технічні та інші корисні послуги	Сектор послуг розвинений слабо. Основні роботи виконує виробничий сектор
	Охорона навколишнього середовища	Тільки на законодавчому рівні. Виконання норм контролюється рідко