

**ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
ДЕРЖАВНОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ  
Кафедра харчових технологій, готельно-ресторанного і туристичного  
сервісу**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ  
ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ»**

**(НА МАТЕРІАЛАХ ТУРИСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ «АГОРА ТУР»)**

Студента 4 курсу,  
409 групи,  
спеціальності 242 «Туризм»  
ОП «Туризм»

\_\_\_\_\_ Олександра КИРИЛЮКА  
*підпис*

Науковий керівник роботи  
к.екон. нав, доцент

\_\_\_\_\_ Тетяна  
*підпис* НЕЗВЕЦЬУК-КОГУТ

Завідувач кафедри  
канд. техн. наук, доцент

\_\_\_\_\_ Каріна ПАЛАМАРЕК  
*підпис*

**Чернівці-2024**

**ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
ДЕРЖАВНОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ**

**Кафедра харчових технологій, готельно-ресторанного і туристичного  
сервісу**

**Спеціальність 242 «Туризм»  
Освітня програма «Туризм»**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри \_\_\_\_\_ Каріна ПАЛАМАРЕК  
(підпис)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ**

**на кваліфікаційну роботу студентці  
Олександра Кирилюка**

(прізвище, ім'я, по-батькові)

**1. Тема кваліфікаційної роботи:**

Удосконалення системи управління туристичним підприємством

Затверджена наказом директора від «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. №\_\_

**2. Строк здачі студентом закінченої роботи:** \_\_\_\_\_ р.

**3. Цільова установка та вихідні дані до кваліфікаційної роботи:**

**Мета роботи** полягає у здійсненні багатофакторного аналізу системи управління підприємства, виявлення переваг та недоліків діючої системи управління туристичної агенції, використовуючи аналітичні, статистичні методи дослідження, а також методи економічного та фінансового аналізу.

**Об'єкт дослідження** – система управління підприємством, що застосовується у туристичному агентстві «АГОРА-ТУР».

**Предмет дослідження** – теоретичні і прикладні аспекти забезпечення системи управління туристичним підприємством в умовах адаптації до умов воєнного стану.

**4. Зміст кваліфікаційної роботи**

**Вступ**

**Розділ 1.** Теоретичні основи системи управління підприємством

**Розділ 2.** Аналіз системи управління туристичним підприємством – компанією «Агора-тур»

**Розділ 3.** Напрями вдосконалення системи управління туристичною компанією «Агора-тур»

**Висновки та пропозиції**

**Список використаних джерел**

## Додатки

### 5. Календарний план виконання роботи (денна форма навчання):

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	Вибір теми кваліфікаційної роботи	18.09.2023 – 22.09.2023	22.09.2023
2	Оформлення і затвердження завдання на кваліфікаційну роботу	22.09.2023	22.09.2023
3	Написання 1 розділу кваліфікаційної роботи	06.05. – 09.05.2024	09.05.2024
4	Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті, тези	10.05 – 13.05.2024	13.05.2024
5	Написання 2 розділу кваліфікаційної роботи	14.05 – 19.05.2024	19.05.2024
6	Написання 3 розділу кваліфікаційної роботи	20.05.2024	20.05.2024
6	Попередній захист кваліфікаційної роботи у комісії	28.05.2024	28.05.2024
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру та перевірку плагіату	29.05.2024	29.05.2024
8	Захист кваліфікаційної роботи в ЕК	03.06-14.06.2024	06.06.2024

6. Дата видачі завдання: «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

Керівник кваліфікаційної роботи

Тетяна НЕЗВЕЩУК-  
КОГУТ  
(ім'я, прізвище)

Завдання прийняв до виконання  
студент

Олександр  
КИРИЛЮК  
(ім'я, прізвище)

## Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

У кваліфікаційній роботі студент Кирилюк Олександр розглянув досить актуальну тему: «Удосконалення системи управління туристичним підприємством».

Зміст роботи відповідає обраній темі. За результатами роботи зроблені відповідні висновки та наведені конкретні рекомендації і пропозиції. Позитивними рисами роботи є системність та послідовність викладання матеріалу. Завдання, що були поставлені в кваліфікаційній роботі, студенткою вирішені в повному обсязі, тема розкрита досить глибоко. Робота відповідає всім вимогам, написана грамотно і логічно вибудована. Усі стандарти з її оформлення дотримані. Кваліфікаційна робота допускається до захисту та заслуговує на позитивну оцінку.

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ (підпис, дата)

### Висновок про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота студента (ки) **Олександра Кирилюка** може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.  
(ім'я, прізвище)

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ **Каріна ПАЛАМАРЕК**  
(ім'я, прізвище)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
ДЕРЖАВНОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ**

**ІНФОРМАЦІЙНА КАРТА ТА АНОТАЦІЯ НА  
КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

**Студента (ки)** Олександр Кирилюк  
**Кафедра** харчових технологій, готельно-ресторанного і туристичного сервісу  
**Спеціальність** 242 «Туризм»  
**Тема роботи** Удосконалення системи управління туристичної агенції «Агора Тур»

**Керівник проекту:** к.е.н., доцент Незвещук-Когут Т. С.

**Термін захисту** «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**Робота захищена з оцінкою:** \_\_\_\_\_

**Анотація**

У даній випускній кваліфікаційній роботі, зокрема у першому розділі, автор дослідив теоретичні основи системи управління підприємством, зокрема у проведених дослідженнях викреслено роль ефективної системи управління підприємством в умовах воєнного стану, проаналізовано науково-методичні підходи до формування системи управління підприємством

У другому розділі автором проведений аналіз системи управління туристичним підприємством – компанією «Агора-тур», зокрема надана організаційно-економічна характеристика туристичної компанії «Агора-тур», проведено аналіз ефективності форм і методів управління туристичною компанією «Агора-тур»

У третьому рекомендаційному розділі автором запропоновані напрями вдосконалення системи управління туристичною компанією «Агора-тур», розроблені пропозиції щодо впровадження внутрішньо-організаційних стандартів у туристичній компанії «Агора-тур», надані комендації щодо впровадження системи інформаційного сервісу як інструменту підвищення ефективності управління туристичною компанією «Агора тур».

Кваліфікаційну роботу викладено на 63 сторінках, інформаційної картки та містить 11 таблиць, 7 рисунків, 2 додатка.

## SUMMARY

In this final qualification work, in particular in the first chapter, the author investigated the theoretical foundations of the enterprise management system, in particular, in the conducted research, the role of an effective enterprise management system in the conditions of martial law was outlined, scientific and methodological approaches to the formation of the enterprise management system were analyzed

In the second chapter, the author carried out an analysis of the management system of the tourist enterprise - the company "Agora-tour", in particular, the organizational and economic characteristics of the tourist company "Agora-tour" were provided, an analysis of the effectiveness of the forms and methods of management of the tourist company "Agora-tour" was carried out

In the third recommendation section, the author proposed directions for improving the management system of the travel company "Agora-tour", developed proposals for the implementation of internal organizational standards in the travel company "Agora-tour", provided recommendations on the implementation of the information service system as a tool for increasing the efficiency of management of the travel company "Agora Tour".

The qualification work is laid out on 63 pages, an information card and contains 11 tables, 7 figures, 2 appendices.

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b>	<b>8</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ</b>	<b>11</b>
1.1. Роль ефективної системи управління підприємством в умовах воєнного стану	11
1.2. Науково-методичні підходи до формування системи управління підприємством	18
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ – КОМПАНІЄЮ «АГОРА-ТУР»</b>	<b>25</b>
2.1. Організаційно-економічна характеристика туристичної компанії «Агора-тур»	25
2.2. Аналіз ефективності форм і методів управління туристичною компанією «Агора-тур»	35
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЮ КОМПАНІЄЮ «АГОРА-ТУР»</b>	<b>47</b>
3.1. Пропозиції щодо впровадження внутрішньо-організаційних стандартів у туристичній компанії «Агора-Тур»	47
3.3. Впровадження системи інформаційного сервісу як інструмент підвищення ефективності управління туристичною компанією «Агора тур»	54
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b>	<b>62</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ</b>	
<b>ДОДАТКИ</b>	

## ВСТУП

У наш час важко переоцінити значення сфери управління, особливо у воєнний час, коли ефективність дій на фронті і захист населення від прямих загроз стають вирішальними. Історичний досвід зарубіжних країн підкреслює важливість компетентного управління в умовах кризи. Україна, адаптуючись до воєнного стану, повинна швидко засвоїти кращі практики управління, особливо у таких сферах, які були визнані у довоєнний період як пріоритетними. Навчання, розвиток програм і створення ефективних механізмів координації можуть значно підвищити шанси національної економіки України на успіх у повоєнний період.

Сьогодні в Україні спостерігається ситуація значної невизначеності, негативних впливів зовнішніх факторів, значних перебоїв щодо систем комунікації, енергопостачання та значного обмеження ресурсів. Такі умови негативно та пагубно вплинули на таку сферу діяльності як туризм, який ще на початку XXI століття в Україні на законодавчому рівні був визнаний як один із пріоритетних напрямків розвитку національної економіки. Саме тому, у період кризи набуває актуальності питання відновлення пріоритетних сфер діяльності, зокрема і туризму.

Значний інтерес міжнародної спільноти до України, як незламної країни, до її культурної спадщини, унікальних гастрономічних традицій, рекреаційних та туристичних ресурсів і об'єктів став підґрунтям для активізації маркетингової комунікаційної політики на міжнародному туристичному ринку, у тому числі з використанням сучасних інформаційних технологій.

Проте, незважаючи на оптимістичні настрої у повоєнний період, наразі туристичні підприємства стикаються з рядом невирішених проблем та негативним впливом зовнішніх факторів. У цьому ракурсі актуальним для вивчення і дослідження залишається питання ефективного системного управління суб'єктами туристичного бізнесу.



**Актуальність обраної теми** полягає у важливості проведення ґрунтовних досліджень, а також необхідності пошуку напрямів вдосконалення системи управління підприємств відповідно до сучасних вимог воєнного стану.

Мета роботи полягає у здійсненні багатофакторного аналізу системи управління підприємства, виявлення переваг та недоліків діючої системи управління туристичної агенції, використовуючи аналітичні, статистичні методи дослідження, а також методи економічного та фінансового аналізу.

Для досягнення поставленої мети автором у процесі дослідження було:

- досліджено теоретичні основи системи управління підприємством;
- визначено основні інструменти та методи системи управління підприємств туристичної сфери;
- надана економіко-організаційна характеристика управління діючим підприємством сфери туризму – туристичної компанії «АГОРА-ТУР»;
- досліджено стан управління туристичною компанією «АГОРА-ТУР» за останні роки;
- наведено та досліджено організаційну структуру управління підприємством, виявлено її недоліки;
- здійснено аналіз ефективності форм і методів управління підприємством та основними напрямками його діяльності, проведений аналіз основних показників діяльності туристичної компанії «АГОРА-ТУР»;
- за результатами проведеного аналізу розроблено шляхи вдосконалення системи управління туристичним підприємством, зокрема:
  - запропоновано основні напрямки вдосконалення структури управління агентством;
  - надані рекомендації щодо вдосконалення та впровадження внутрішньо-організаційних стандартів та системи інформаційного сервісу в якості інструменту підвищення ефективності управління туристичним підприємством.

**Об'єкт дослідження** – система управління підприємством, що застосовується у туристичній компанії «АГОРА-ТУР»

**Предмет дослідження** – теоретичні і прикладні аспекти забезпечення системи управління туристичним підприємством в умовах адаптації до умов воєнного стану.

**Методи дослідження.** При дослідженні заявленої теми випускної кваліфікаційної роботи автором були застосовано як загальнонаукові, так і дисциплінарні методи дослідження: історичний, аналітичний, статистичний, соціологічний методи дослідження.

Інформаційною базою написання даного науково-практичного дослідження стало наукові публікації відомих економістів-учених, монографічні матеріали, статистичні дані, журналістські та професійні коментарі щодо обраної тематики, аналітичні дані досліджуваного підприємства – туристичної компанії «АГОРА ТУР».

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у формуванні комплексної та ефективної системи управління, що сприятиме позитивній динаміці результатів діяльності туристичного підприємства як у кількісному, так і у фінансовому показниках, визначення впливу організаційних змін і організаційного розвитку на ефективність управління підприємством з призми системи менеджменту.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

## 1.1. Роль ефективної системи управління підприємством в умовах воєнного стану

В умовах невизначеності, зумовлених наслідками воєнного стану в Україні дедалі більшого значення набувають проблеми управління підприємством, зокрема його системного підходу. Негативні наслідки всесвітньої пандемії, призупинення розвитку галузі туризму в усьому світі, масштабне руйнування інфраструктури, неможливість гарантій цілковитої безпеки, а також проблеми мобілізації та заборони виїзду з країни військовозобов'язаних осіб потребує від керівництва як вищого, так і всіх рівнів забезпечення цілковитої координації зусиль та системного підходу до забезпечення економічної ефективності управління підприємством.

Проблемами системи управління або менеджменту займалися та досліджували як античні філософи, так і сучасні учені економісти. Наукові та філософські дослідження з питань системного підходу до проблем управління здійснювали такі постаті як Аристотель, Гомер, Платон, Сократ, наступні науковці такі як Аадам Сміт, Тейлор Свіфт, Генрі Файоль, Генрі Форд. В умовах сучасності у наукові публікації доповнилися працями такими науковцями як Б. Будзан, А. Вдовічен, В. Герасимчук, Л. Гомба, Г. Дмитренко, В. Кифяк, Г. Коваленко, О. Кузьмін, Т. Незвещук-Когут, Н. Попадинець, О. Сарапіна, М. Туленков, В. Чичун, Ф. Хміль, Г. Щокін. Зокрема, особлива увага зазначених науковців приділялася питанням системного управління підприємствами сфери туризму.

Одночасно відмічаємо дещо меншу зацікавленість зарубіжних учених проблемам дослідження й оцінювання ефективності загальної системи менеджменту, натомість спостерігаємо науковий інтерес до питання створення та забезпечення ефективного поточного функціонування операційних систем.

Саме завдяки таким науковим працям забезпечується загальна ефективність діяльності всього підприємства.

Досліджуючи поняття «менеджмент» (to manage) варто відмітити його значення – «керівництво людьми», проте враховуючи багато вимірність цієї категорії і відсутність єдиного загальноприйнятого його визначення, розглянемо різні погляди авторів на його сутність і природу.

Менеджмент, як окрема наука і як система та теорія зародилися ще у дев'ятнадцятому столітті, в тому ж вигляді, в якому й функціонує й досі. Для порівняння розглянемо різні наукові підходи та різні школи управління, з їх особливими принципами, інструментами та тактикою управління.

Основні наукові школи системи управління підприємствами наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Основні підходи та наукові школи системи управління

Назва наукової школи	Науковий доробок	Науковці-представники
Класична наукова школа менеджменту	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Адміністративне управління.</li> <li>2. Наукове управління.</li> <li>3. Функції управління.</li> <li>4. Хронометраж робочого часу</li> <li>5. Вивчення розвитку</li> </ol>	Генрі Лоуренс, Гантт Френк, Лілія Гілберт, Генрі Емерсон, Черчмен
Неокласична наукова школа менеджменту	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Системне управління</li> <li>2. Теорія мотивацій та вивчення мотивів</li> <li>3. Промислове управління та керівництво</li> </ol>	Мейо Барнард Пітер Друкер Макгренер Чермен Форрестор
Європейка школа менеджменту	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дослідження операцій</li> <li>2. Моделювання результатів</li> <li>3. Теорія Грі</li> <li>4. Теорія прийняття управлінських рішень</li> <li>5. Математика моделей ефективності діяльності</li> </ol>	Райф Маслоу Тейлор Свіфт

У кожній із зазначених у табл.1.1 наукових шкіл відслідковуються різні наукові підходи до управління і менеджменту як системи, і кожна із них надає особливі визначення поняття менеджменту, відповідно до завдань відповідної епохи, часу та проблемам, які спостерігалися на той момент. Відповідно у кожній із зазначених шкіл особливі принципи та підходи в управлінні. Ці принципи вважаються класичними, однак досі не втратили актуальності, оскільки й у теперішніх умовах можуть бути використані в діяльності сучасних підприємств.

Для повноцінного, гармонійного та ефективного розвитку будь-якого підприємства, установи чи організації необхідний системний підхід до управління (діяльністю загалом, напрямками роботи, колективом тощо). Тому для широкого та системного розуміння поняття «менеджмент» розглянемо деякі погляди на його сутність та визначення.

Отже, за словами П. Белінського поняття «менеджмент» – це теорія і практика управління підприємством, його персоналом у мовах ринку та під впливом зовнішнього середовища. Одночасно поняття менеджмент розглядається як багатопланове явище, яке охоплює притаманні підприємству процеси, пов'язані як з її внутрішнім середовищем, так і його взаємодією із зовнішніми факторами [4].

У фундаментальному Оксфордському словнику англійської мови поняття «менеджмент» трактується як спосіб, манера спілкування з людьми; влада та мистецтво управління; особливого роду вмільість та адміністративні навички; орган управління, адміністративна одиниця [7].

Найбільш поширені визначення поняття «management» характеризуються як:

- інтеграційний процес, який забезпечується кваліфікованими та підготовленими фахівцями, які створюють підприємства, здійснюють їх управління через відповідні управлінські інструменти, зокрема через постановку цілей, регламентовані функції організації, планування, мотивації та контролю;

- самостійна наукова сфера, що характеризується наявністю предмету та об'єкту вивчення, специфічних інструментів та підходів до їх вирішення;
- мистецтво управління, яке опирається на власні концепції, теорії, принципи, інструменти форми та методи, враховуючи вплив на загальну ефективність роботи підприємства факторів зовнішнього та внутрішнього середовища;
- специфічна форма сучасної організації;
- категорія осіб, які виконують управлінські функції на конкретному підприємстві.

Узагальнюючи та доповнюючи наведені вище наукові підходи, можна зазначити, що поняття «менеджмент» - це, насамперед вид професійної діяльності людей, які займаються організацією, координацією та реалізацією виробничих і сервісних процесів з метою досягнення встановлених цілей на основі наукових підходів, концепції маркетингу та людського фактору [29].

Таким чином, поняття управління можна ототожнити з поняттям менеджмент, який з одного боку може визначатися як система наукових знань, сукупність, здобутих на практиці навичок та досвіду, а також впливом особливих професійних та особистісних якостей (див. рис. 1.1.).

Також варто відмітити, теорія і практика управління підприємством передбачає наявність суб'єктів та об'єктів управління.

Суб'єкти управління – це ті складові системи, які здійснюють організаційний вплив на співробітників (персонал), технологічний процес виробництва товарів та послуг, стандарти обслуговування, а також на споживача та користувача товарів та послуг, життєвий цикл підприємства, зовнішні та внутрішні фактори впливу тощо.

Суб'єкти управління – це управлінці всіх рівнів від вищого до опосередкованого (директори, керівники підприємств, начальники відділів, служб, провідні фахівці). До суб'єктів управління також належить апарат управління підприємства (економісти, бухгалтери, маркетологи), колегіальні органи управління (профспілки, координаційні ради, наглядові ради тощо).



Рис. 1.1. Науково-теоретичні відходи до визначення поняття управління підприємством

Об'єкти управління – це складові організаційного впливу менеджменту (сфери управління), які зайняті виробництвом товарів та послуг, виконують виробничі функції, надають послуги.

З огляну впливу на напрям діяльності серед сфер менеджменту виділяють: управління виробництвом, управління фінансами, управління маркетингом, управління персоналом, управління звітністю тощо.

Аналізуючи науково-практичні підходи в питанні менеджменту, варто зазначити, що це поняття визначається кількома рівнями управління – це вищий, середній та нижчий.

**Вищий рівень** – (top management), зазвичай засновники та перші особи підприємства (вище коло менеджерів), керівна ланка (президенти,

директори, заступники), що забезпечують розробку місії, стратегії підприємства.

**Середній рівень** – (middle management), керівники служб, департаментів, підрозділів, філіалів, відділів, які забезпечують безпосереднє управління виробничим процесом, виконання планів, програм стратегії підприємства.

**Нижчий рівень** – (lower management), керівники, які забезпечують безпосередню координацію виробничого процесу, управління персоналом (старша покоївка, бригадир, старший інспектор), тобто старший серед однотипних посадових осіб (посад).

Схематично ієрархічну піраміду рівнів управління підприємства зображено на рис. 1.2.

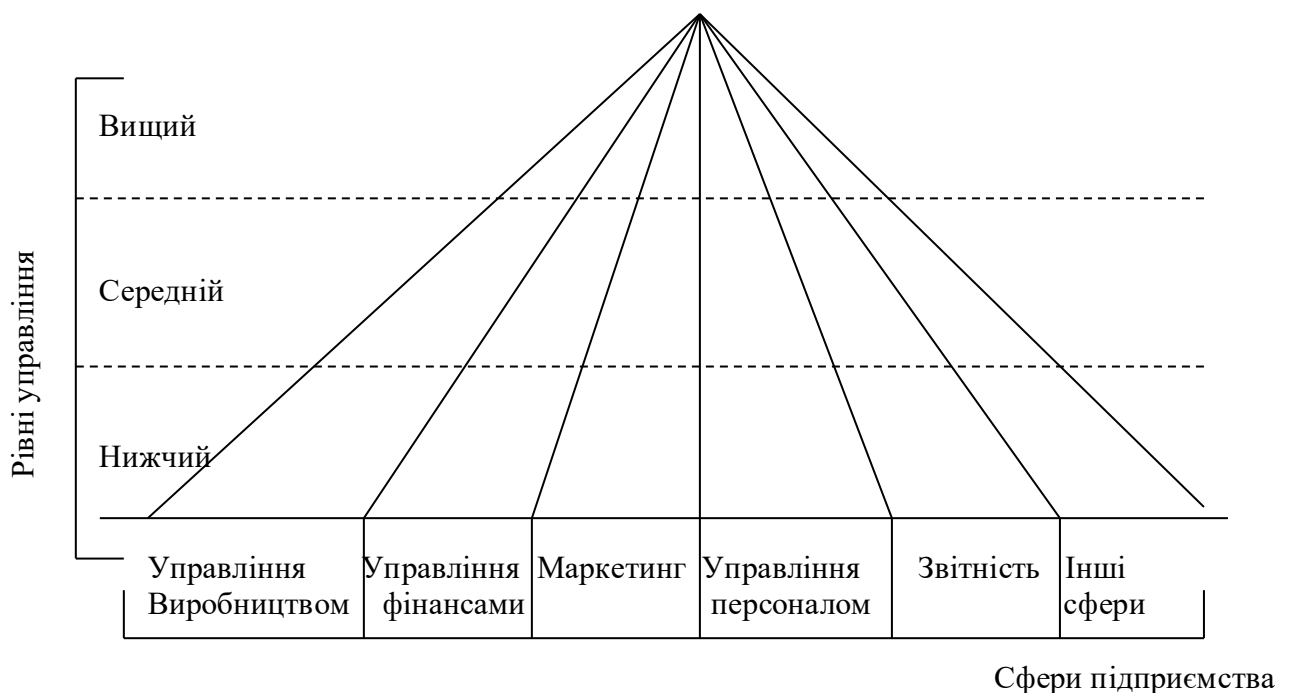


Рис. 1.2. Ієрархічна структура управління підприємством

Взаємодія суб'єктів і об'єктів управління створює систему менеджменту з особливими інструментами, правилами, функціями та відповідальністю за встановленою ієрархією управління та впливу, а також з чітким розподілом організації праці та відповідальності.



При дослідженні питання системи управління та визначення його ролі в діяльності підприємства слід виділити основні принципи, що відображають теоретичну еталонну структуру управління, до досягнення якої необхідно прагнути. Дотримання та досягнення планів і термінів і є індикатором та критерієм ефективності і практичності управління на всіх його рівнях.

Для формування, функціонування і розвитку системи управління виділяють такі принципи, які є загальними для всіх підсистем системи управління:

- поєднання спеціалізацій та універсалізації;
- стійкість до впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ;
- економічність та ефективність управління;
- поєднання централізації і децентралізації влади в управлінні.

Ефективність управління підприємством – це ступінь досягнення встановлених планів, виконання стратегії, дотримання термінів та показників, як результат управлінської діяльності, що визначається як співвідношення отриманих результатів до витрат, які їх супроводжують. В управлінні підприємством виділяють економічну, організаційну та соціальну ефективність [3].

Економічна ефективність управління підприємством відображає результати діяльності підприємства за певної системи управління. Її оцінюють за двома аспектами. Перший аспект включає показники, що відображають структуру та функціонування системи управління: рівень автоматизації робочих місць, розробку інструктивного матеріалу, загальний рівень менеджменту, технічне забезпечення управлінців тощо.

В сучасних умовах ефективність управління є ключовою для успішної діяльності підприємства, тому правильна організація його розвитку – основне завдання менеджменту. Організаційні зміни повинні спрямовуватися на підвищення результативності та ефективності менеджменту.

Для збереження конкурентоспроможності, підприємствам необхідно періодично адаптувати свої цілі відповідно до змін зовнішнього середовища. Важливою характеристикою управління є оперативність, тобто своєчасна реакція на потреби підприємства. Економічність системи управління означає мінімізацію витрат трудових, матеріальних і фінансових ресурсів при досягненні результатів. Рациональність системи управління виявляється у забезпеченні чіткої організаційної взаємодії з різними аспектами діяльності підприємства.

## **1.2.Науково-методичні підходи до формування системи управління підприємством**

Будь-яка управлінська діяльність має бути спрямована на досягнення конкретних результатів. Ключовими завданнями менеджерів на всіх рівнях є розробка ефективних методів і прийомів впливу на працівників, вибір найкращих управлінських інструментів та створення механізмів для їх впровадження. Виконання конкретних функцій менеджменту, які базуються на загальних функціях, приводить до формування управлінських методів.

Методи управління – це способи та прийоми впливу керуючої системи на керовану на різних рівнях і в різних ланках управління (підприємство, підрозділ тощо). На практиці вони складають набір методів і прийомів впливу на колектив та окремих працівників для виконання місії організації та досягнення її цілей. Ці методи спрямовані на об'єкти управління (фірма, відділ, підрозділ), тобто на працівників, залучених у різні види діяльності. Їхній зміст розкривається через особливості прийомів і методів впливу, а головною метою є забезпечення гармонії між індивідуальними, колективними та суспільними інтересами (рис. 1.3).

Основною задачею управлінської системи є розробка методів менеджменту, які дозволяють впливати на працівників, мотивуючи їх до праці, координуючи та керуючи їхньою діяльністю.

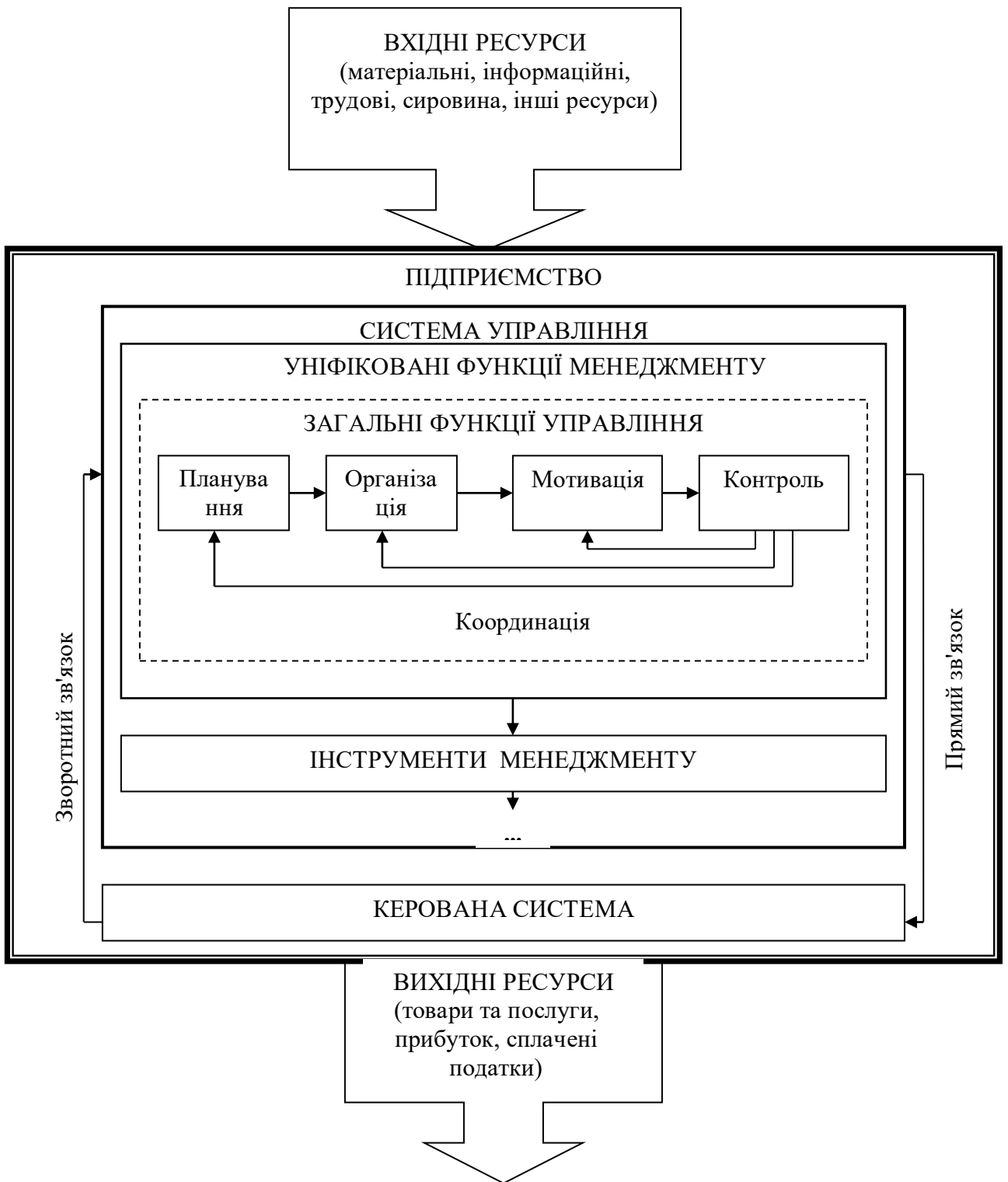


Рис. 1.3. Методи менеджменту в процесі управління організацією

Усі методи управління діалектично пов'язані з функціями менеджменту, оскільки головною задачею функцій управління є формування методів менеджменту. Процес формування здійснюється через конкретні функції, які реалізуються за допомогою загальних.

Новітні підходи до формування системи управління передбачають використання сучасних технологій, таких як штучний інтелект, аналіз великих даних та автоматизація процесів, що дозволяють підвищити ефективність управління. Важливу роль відіграє гнучкість управлінських методів, адаптованість до швидких змін ринкових умов та впровадження інноваційних стратегій, що сприяють сталому розвитку підприємства.

Таким чином, всі методи управління повинні функціонувати як цілісна система, що складається з взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, забезпечуючи ефективність та результативність діяльності організації.

Інструменти управління класифікують за різними ознаками:

- напрямком впливу на керований об'єкт;
- способом врахування інтересів працівників;
- формою впливу;
- характером впливу (рис. 1.4.).

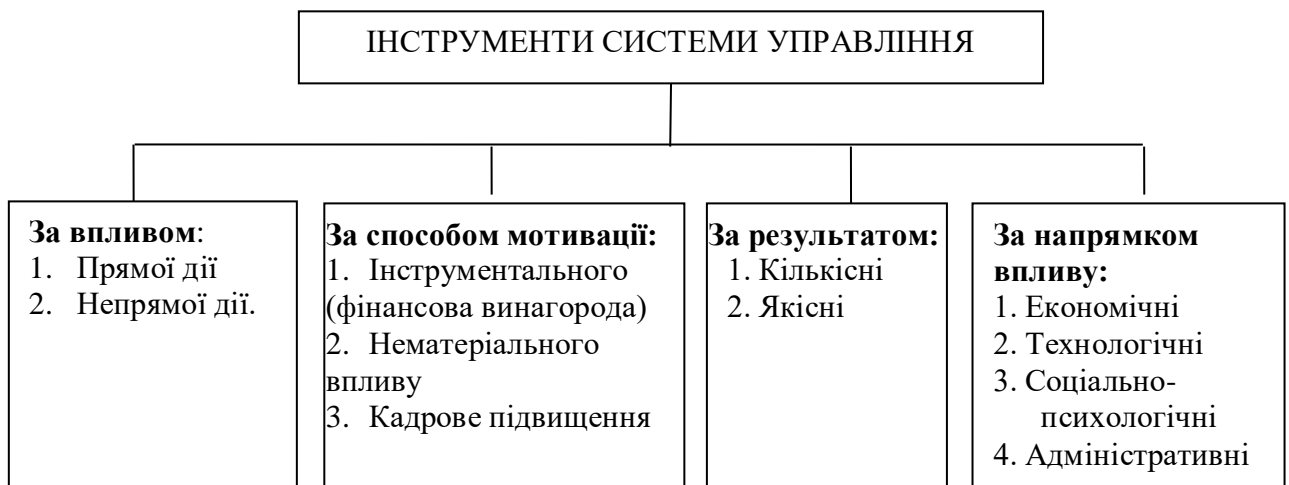


Рис. 1.4. Класифікація інструментів системи управління

1. За впливом розрізняють інструменти :

- прямого впливу – безпосередньо впливають на керовану систему (внутрішня нормативна документація та внутрішні записи нетривалої дії, накази, положення, інструкції, розпорядження, стандарти тощо);

- непрямого впливу – тренди в ніші, поведінка споживача, сезонність, конкурентне середовище підприємства, стан ринку в певній локації, країні, континенту тощо, політична ситуація та інші зовнішні фактори.

2. За способом мотивування співробітників відповідно до їх мотивів та внутрішніх переконань:

- інструменти інструментального впливу – передбачають матеріальні та фінансові методи впливу – справедлива оплата праці відповідно до конкретних результатів, у тому числі надбавка за виконання додаткових обов'язків, знань та умінь, доплата за додаткове навантаження чи обслуговування додаткових зон, премія за певні показники в діяльності;

- інструменти нематеріального впливу – грамоти, подяки, вільний графік, відсутність вимог щодо дрес-коду, додаткові соціальні умови та соціальний пакет);

3. За формою впливу:

- кількісні методи (калькуляції, кошториси, ціни, бюджет, матеріальні стимули тощо);

- якісні методи (вказівки, інструкції, моральні стимули, методи добору колективу за психофізіологічними факторами тощо).

4. За характером впливу:

Економічні методи менеджменту, які базуються на різних економічних факторах, що сприяють задоволенню потреб як колективу, так і окремих працівників на всіх рівнях. Для ефективного використання цих методів необхідні певні передумови: підприємство повинне бути здатним швидко адаптуватися до змін економічних умов, функціонувати в розвинутому ринковому середовищі та мати доступ до ефективних фінансово-кредитних інститутів. Економічні методи включають розробку планово-економічних показників і механізмів їх реалізації. Вони стимулюють ініціативу та відповідальність працівників через матеріальну зацікавленість.

До економічних методів належать:

- Економічні плани, у тому числі прогнози стану об'єкта у майбутньому з визначенням необхідних ресурсів і механізмів досягнення цілей. Ці плани впливають на працівників за тривалістю дії, рівнем впливу та змістом.

- Економічні стимули – способи, які спонукають економічну поведінку індивідів та груп для вирішення виробничо-господарських завдань згідно з цілями організації.

- Бюджет – документ, що відображає доходи і витрати економічного суб'єкта за певний період, найчастіше за рік. Бюджет є основним економічним методом менеджменту, формуючи основи функціонування організації шляхом балансування надходжень та витрат, а також вказуючи напрями економії та збільшення доходів.

- Технологічні методи менеджменту, які здійснюють вплив на працівників через документи, які визначають технологію виробничо-господарських процесів. До таких документів належать різноманітні інструкції, схеми, що визначають методи, прийоми, режими роботи, послідовність операцій та процедур щодо використання матеріалів, інструментів, обладнання та інших засобів виробництва. Працівники, виконуючи конкретну роботу, керуються технологічними картами, інструкціями щодо використання обладнання та послідовністю виробничих процесів.

- Соціально-психологічні методи менеджменту, що передбачають специфічні способи впливу на міжособистісні стосунки, соціальні процеси в трудових колективах. Вони ґрунтуються на моральних стимулах до праці та діють на особу за допомогою психологічних прийомів (власний приклад, авторитет) для перетворення адміністративного завдання на внутрішньо усвідомлену потребу людини. Ці методи використовуються для підвищення виробничої активності працівників та створення відповідних соціально-психологічних умов їхньої діяльності.

Соціально-психологічні методи менеджменту включають створення сприятливих умов праці, організацію відпочинку, забезпечення побутових умов, медичного обслуговування та охорони праці. Вони також передбачають моральні стимули, такі як нагородження медалями, орденами, грамотами та присвоєння звань, що впливають на працівників через визнання їхніх заслуг. Важливою складовою є методи формування колективів та соціально-психологічного клімату, які передбачають підбір членів колективу з урахуванням особливостей характеру, стажу роботи та інших параметрів для створення позитивної атмосфери в колективі.

Адміністративні методи менеджменту, зазвичай, мають однозначний характер, виключаючи варіативність завдань і способів їх виконання. Вони реалізуються через організаційні методи, які включають регламентування, нормування, інструктування та інформування. Ці методи забезпечують умови функціонування організації, створюючи рамки, в яких вона працює та розвивається. Розпорядчі методи нормалізують завдання та методи роботи, усуваючи недоліки у процесі виробничо-господарської діяльності, через накази, розпорядження та вказівки. Дисциплінарні методи застосовуються в конкретних ситуаціях, включаючи зауваження, догани, переміщення посадових осіб та звільнення.

Поділ методів менеджменту на групи є умовним, оскільки всі вони тісно взаємопов'язані. Економічні, технологічні та соціально-психологічні методи впливають на керовану систему лише за умови формалізації через адміністративні методи. Наприклад, план економічного розвитку цеху може впливати на працівників тільки тоді, коли директор підприємства забезпечить його реалізацію відповідним наказом.

Управлінський апарат будь-якої організації повинен створювати всі необхідні способи впливу на керовану систему. Завдання менеджерів полягає в розробці методів, які забезпечать виробничо-господарську діяльність та досягнення цілей організації.

Ці методи повинні працювати як єдина цілісна система, де кожен елемент взаємопов'язаний і спрямований на ефективне управління підприємством, див. табл 1.2.

Таблиця 1.2.

**Інструменти реалізації  
конкретних функцій системи управління**

Конкретні функції менеджменту	Інструменти реалізації
Планування	Економічні плани, бюджет
Організація	Організаційне регламентування, організаційне нормування, організаційне інструктування, організаційне інформування
Мотивація	Моральні стимули, економічні стимули
Контроль	Накази, розпорядження, вказівки, дисциплінарні методи
Формування колективу	Методи формування колективів та соціально-психологічного клімату
Забезпечення умов праці	Соціальні плани

Відповідно до даних зазначеної таблиці прослідковується взаємозв'язок між конкретними функціями менеджменту та методами, які з них випливають. А отже, можна стверджувати, що результатами управлінської діяльності є конкретні способи та прийоми впливу на керовану систему, які у просторовому, часовому та ресурсному аспектах визначають сфери та напрями діяльності працівників, створюють механізми зацікавленості у виконання завдань та досягненні цілей. Але забезпечення узаконеного впливу методів менеджменту можливе лише при їх затвердженні відповідними управлінськими рішеннями.



## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЮ КОМПАНІЄЮ «АГОРА-ТУР»

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика туристичної компанії агенції «АГОРА-ТУР»

Для проведення аналізу системи управління туристичною компанією «АГОРА ТУР» розглянемо для початку її основні характеристики, організаційну структуру та показники діяльності.

На офіційному сайті [www.agoratour.com.ua](http://www.agoratour.com.ua) зазначено, що підприємство позиціонує себе як туристична компанія «AGORA TOUR», оскільки здійснює туроператорську діяльність і співпрацює з турагентами у напрямку реалізації туристичних продуктів за визначеними напрямками.

Відповідно до виписки з ЄДР основний вид діяльності туристичної компанії «AGORA TOUR» – 79.11 Діяльність туристичних агентств, а також Інші види діяльності – Діяльність страхових агентів і брокерів, Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність, Діяльність туристичних операторів. Код ЄДРПОУ 37830496.

Згідно з даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань дата заснування ПП «АГОРА ТУР» – 04.10.2011 р.

Адреса туристичного підприємства «АГОРА ТУР» 8000, Україна, Чернівецька обл., місто Чернівці, вулиця Гакмана, будинок, 13, квартира, 2.

Власниця і директорка туристичної компанії «АГОРА ТУР» – Горенчук Анжела Олександрівна.

Місія туристичної компанії «АГОРА ТУР» полягає в тому, щоб перетворити мрії споживачів про відпочинок на реальність, пропонуючи унікальні та захоплюючі тури. Агенція заявляє, що розуміє всі потреби та очікування туристів і турагентств, і готові співпрацювати для досягнення спільних успіхів.

Туристична компанія «АГОРА ТУР» здійснює реалізацію готових туристичних продуктів до Греції, Болгарії та на Кіпр. Як туроператор по цих напрямках, агенція спеціалізується на створенні неперевершених турів, щоб забезпечити туристам незабутні враження та комфорт під час відпочинку.

Команда компанії фокусується на співпраці з турагентствами. «AGORA TOUR» надає агентам найкращі тури за вигідними цінами:

- наземне обслуговування в Греції (усі курорти, включаючи острови, Халкідіки, Піерію, Афіни та інші), Болгарії та Кіпрі;
- тури до Греції та Болгарії з проїздом (з Чернівців, Тернополя, Івано-Франківська та інших міст);
- автобусні перевезення (без проживання);
- екскурсії;
- групові та індивідуальні трансфери.

Професійна команда компанії «АГОРА ТУР» працює над кожним туром з любов'ю та увагою до деталей, пропонує різноманітні пакети для відпочинку – від романтичних подорожей для двох до веселих сімейних відпусток, а також ретельно підбирає готелі, екскурсії та розваги, щоб забезпечити найвищий рівень задоволення для клієнтів. Компанія «АГОРА ТУР» працює лише з надійними і перевіреними партнерами, адже репутація компанії є одним із головних пріоритетів.

Співробітники завжди надають професійну консультацію та прагнуть знайти індивідуальний підхід до кожного клієнта та максимально задовольнити його потреби.

У туристичній компанії «АГОРА ТУР» діє лінійна організаційна структура. На підприємстві усі повноваження прямі, тобто лінійні, та спрямовані від вищої ланки управління до нижчої.

Ця структура застосовується у приватному туристичному підприємстві «АГОРА ТУР» оскільки:

- вся виконувана робота проста і одноманітна,

- власники підприємства мають можливість постійно контролювати роботу персоналу;
- кількість співробітників туристичної компанії є відносно малою.

Схематично зобразити організаційну структуру туристичної компанії «АГОРА ТУР» можна таким чином (див. рис. 2.1.).

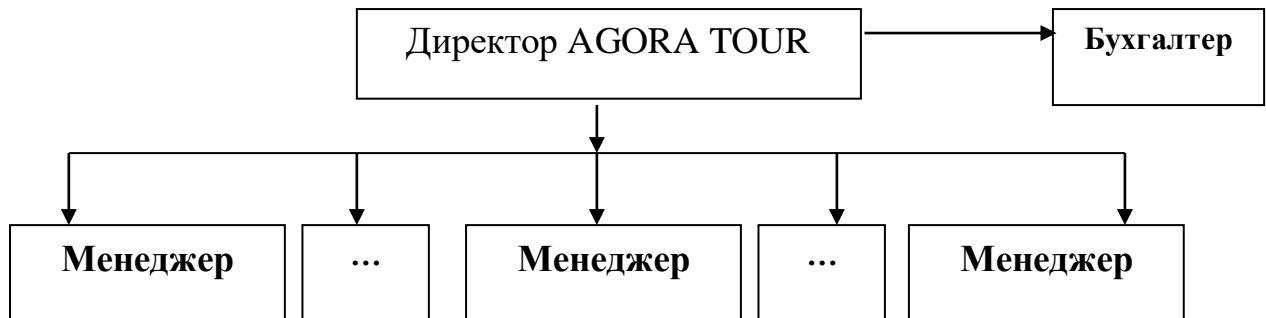


Рис. 2.1. Організаційна структура управління туристичної компанії «АГОРА ТУР»

Відповідно до штатного розкладу у туристичній компанії «АГОРА ТУО» передбачено 7 штатних одиниць, у тому числі 1 штатна одиниця – директор, 1 штатна одиниця – бухгалтер, 5 штатних одиниць – посади менеджера.

Перевагами цього виду організаційної структури управління над іншими є:

- відповідальність;
- чітко визначені зобов'язання;
- чіткий розподіл обов'язків та повноважень;
- оперативний процес прийняття управлінських рішень;
- простота розуміння і використання;
- можливість підтримувати необхідну дисципліну;
- чітка та зрозуміла система оплати праці та бонусних виплат.

Однак, незважаючи на позитивні переваги ця структура має деякі недоліки, такі як:

- жорсткість;
- негнучкість;
- слабка пристосованість до подальшого зростання.

Проводячи аналіз організаційної структури управління туристичної компанії «АГОРА ТУР» нами було виявлено, що штатна кількість постійних працівників визначається потребою щодо залученості співробітників до певного обсягу роботи на початок літнього сезону.

Кожен співробітник виконує свою роботу відповідного укладеного трудового договору, посадової інструкції та наказів директора, зокрема:

- директорка здійснює стратегічне управління туристичною компанією «АГОРА ТУР», координує її діяльність в цілому, безпосередньо займається управлінням підприємства, здійснює пошук нових партнерів для розширення ринків, здійснює управління компанією та господарською діяльністю, формує штат компанії та здійснює підбір кадрів.

Бухгалтер веде бухгалтерський облік, облік майна підприємства та здійснює контроль за його рухом, також здійснює проведення всіх платежів та розрахунків.

Менеджери з обслуговування клієнтів виконують такі завдання:

- аналізують аудиторію потенційних клієнтів, визначають їх потреби, рівень та напрями.

- розробляють стратегії пошуку клієнтів, планують роботу з ними та складають схеми звернення.

- проводять пошук клієнтів різними методами, включаючи розміщення реклами, участь у виставках, ярмарках, презентаціях, та направлення пропозицій через комунікаційні засоби, електронну пошту, факс та інші канали.

- прогнозують надійність потенційних клієнтів, оцінюють їх фінансову та матеріальну спроможність.

- організовують і проводять попередні переговори з зацікавленими клієнтами, уточнюють їх потреби та готують індивідуальні пропозиції.

- проводять зустрічі з клієнтами, переконують у вигідності пропозицій, пропонують проекти договорів, беруть участь у врегулюванні розбіжностей та укладають договори від імені компанії.

- пропонують рішення щодо невирішених питань, які виникають після укладення договорів.

- підтримують постійний контакт з наявними клієнтами, організують роботу з ними за встановленими схемами.

- розробляють стратегії взаємодії з найбільш перспективними та вигідними клієнтами.

- надають клієнтам рекомендації та консультації щодо ефективного використання ділових зв'язків, забезпечують можливість відвідування клієнтами виставок, ярмарків, презентацій нових послуг.

- захищають інтереси клієнтів при виконанні умов договору.

- Налагоджують зворотний зв'язок з клієнтами.

Оскільки у туристичній компанії «АГОРА ТУР» працюють п'ять менеджерів по роботі з клієнтами, то обов'язки є для всіх однакові. Сучасний стан розвитку туризму характеризується певними особливостями та тенденціями. Поділ за видами туризму (виїзний, внутрішній та в'їзний) регулюється негласними правилами. У разі відсутності менеджера з обслуговування клієнтів (через відпустку, хворобу тощо), його обов'язки виконує інший менеджер, призначений відповідним чином. Ця особа набуває необхідних прав та несе відповідальність за якість виконання обов'язків.

Крім основних завдань, менеджери з обслуговування клієнтів несуть відповідальність за:

1. Неналежне виконання або невиконання посадових обов'язків, згідно з трудовим законодавством України.

2. Правопорушення, вчинені в процесі роботи, включаючи розголошення інформації про клієнтів.

3. Матеріальні збитки, завдані туристичній компанії «АГОРА ТУР», відповідно до трудового і цивільного законодавства України.

Аналізуючи структуру управління туристичної компанії «АГОРА ТУР», можна зробити висновок, що директор підприємства передбачив чітке розмежування та виконання обов'язків. Організаційна структура відображає існуючу систему підпорядкованості, делегування обов'язків і відповідальності, розподілу зон відповідальності, порядок комунікацій і передачі інформації, а також систему ухвалення рішень. Хоча організаційна структура не є головним фактором системи управління, вона значно впливає на її успішність, зокрема на швидкість прийняття рішень, відповідальність співробітників, їх підзвітність та можливість контролю їх діяльності.

При аналізі організаційної структури туристичної компанії «АГОРА ТУР» були враховані такі критерії ефективності:

- директор підприємства, як безпосередній начальник, може бути лише один через малий розмір компанії;
- у прямому підпорядкуванні повинно бути не більше  $7 \pm 2$  осіб, згідно з принципом керованості;
- кожен співробітник повинен мати чіткі функціональні обов'язки;
- при делегуванні обов'язків також делегується відповідальність за їх виконання, окрім контролю, який не делегується;
- необхідно забезпечувати підрозділи достатніми ресурсами і повноваженнями при делегуванні обов'язків;
- об'єднання працівників в підрозділи повинно здійснюватися за принципом спільності виконуваної функції, бізнес-процесу або клієнта;
- кожна функція повинна виконуватися повністю у межах одного підрозділу;
- результати виконання функцій або операцій повинні бути вимірюваними та виражатися в конкретних показниках;

Аналіз існуючої організаційної структури туристичної компанії «АГОРА ТУР» проводився за трьома напрямками:

- формальна наявність підрозділів, що відповідають за виконання тієї або іншої функції управління;
- виконання існуючими підрозділами функцій, що вимагаються для успішної роботи підприємства;
- існуючі інформаційні і комунікаційні зв'язки між підрозділами, включаючи підзвітність.

В результаті проведеного аналізу було виявлено:

1. У туристичній компанії повністю не виконується ряд функцій: оперативне і стратегічне маркетингове планування, комплексне дослідження, збір і аналіз внутрішньої і зовнішньої маркетингової інформації, фінансове планування.

2. Ряд функцій виконується не в повному об'ємі: кадрова робота; залучення нових клієнтів, відсутні обдзвони клієнтської бази.

Кадрова робота та просування по кар'єрній сходинці відсутній. Це пояснюється тим, що до теперішнього часу підприємство не відчувало потреби в професійній реалізації функцій з управління персоналом через малу її кількість.

Робота з персоналом мінімізована і полягає в розробці і коригуванні системи мотивації, розрахунку заробітної плати, підборі персоналу. Кадрове діловодство і юридичне оформлення трудових стосунків не здійснюється.

3. У посадових інструкціях не розмежовано межі між функціями кожного менеджера. Кожен менеджер займається «своїми» клієнтами;

4. На підприємстві також відсутня система контролю за виконанням планів. У результаті чого туристична компанія має недостатню керованість, що виражається у тому, що деякі вказівки керівництва не виконуються, або виконуються не вчасно; керівництво не має в розпорядженні повної і достовірної інформації про діяльність компанії, кількість обслужених туристів, а також суми надходжень; непідзвітність співробітників і підрозділів стимулює невиконання або часткове виконання посадових

обов'язків; рішення приймаються несистемно і є запізнілою реакцією на існуючу ситуацію.

Проаналізуємо стан реалізації спеціальних функцій управління у туристичній компанії «АГОРА ТУР», див. табл. 2.2

Таблиця 2.2.

Форми реалізації спеціальних функцій управління  
у туристичній компанії «АГОРА ТУР»

Функція	Підрозділ, посада, відповідальні за виконання функції	Зміст роботи (обов'язків)	Джерело отримання інформації
1	2	3	4
Адміністративна (стратегічна)	Засновниця підприємства, Директорка	Вищий орган управління	Статут
Операційна (виробнича)	Директорка, бухгалтер	Відповідає за прибутковість господарської діяльності, складає прогнози і розраховує бюджет фірми, плануючи прибутки і витрати	Посадова інструкція
Безпека	Директорка	Розробка стандартів та інструкцій реагування на надзвичайні події	Посадова інструкція
Логістична	Директор, менеджери	Забезпечення господарських потреб	Посадова інструкція
Маркетингова	Менеджери	Просування послуг	Посадова інструкція
Кадрова	Директор	Робота з персоналом (частково не ведеться)	
Фінансова	Бухгалтерія	Фінансові розрахунки, планування	Посадова інструкція
Інвестиційна	Директор, Бухгалтер	Розрахунок доцільності інвестиційних вкладень (частково не ведеться)	Статут
Інноваційна	Директор, Бухгалтер	Розрахунок доцільності інноваційних вкладень (частково не ведеться)	Статут



Продовження табл. 2.2

Автоматизація, комп'ютеризація, інформаційне, програмне та інформаційно-технічне забезпечення	Директор (автоматизована система управління)	Управління резервуванням, обслуговуванням, розрахунками, загальні питання управління	Посадова інструкція
Зовнішньоекономічна	Директор	Промовання послуг	Посадова інструкція

Відповідно до проаналізованої інформації, наведеної у таблиці 2.2. можна зробити висновок, що директор туристичної компанії «АГОРА ТУР» відповідає та здійснює ряд спеціальних функцій управління, однак, при проведенні дослідження нами було виявлено, що деякі з них не здійснюються, або здійснюються частково.

У туристичній компанії «АГОРА ТУР» немає чіткої стратегії, рішення приймаються епізодично в міру надходження чи виявлення певних проблем.

При здійсненні аналізу фінансово-господарської діяльності туристичної компанії «АГОРА ТУР» буде виявлено чи впливає організаційна структура, та недоліки, які були нами виявленні на ефективність діяльності підприємства.

Також при проведенні дослідження нами було виявлено, що внаслідок некоректної мотивації щодо кар'єрного зростання менеджери не працюють на повну. У більшості працівників немає бажання самоудосконалюватися, підвищувати рівень своїй кваліфікації (практично в усіх випадку професійний тип мотивації низький).

Менеджери туристичної компанії «АГОРА ТУР» оцінюють себе як високопрофесійних фахівців і надають перевагу конкретним домовленостям щодо оплати праці. Для них гроші мають більшу значущість, ніж похвала, чи інші моральні стимулювання. З огляду на це, найефективніше на таких

співробітників впливатиме чітка шкала і система стимулювання, орієнтована на критерії, що залежать безпосередньо від них.

Проте, у діяльності туристичної компанії «АГОРА ТУР» виявлено негативний аспект – соціальна напруженість у колективі. Робота з вирішення трудових суперечок і конфліктів не проводиться, психологічний клімат на підприємстві не досліджується. Більшість кадрових функцій у туристичній компанії «АГОРА ТУР» не виконуються належним чином, що призводить до плинності кадрів.

Проблему керівництво бачить у недостатній мотивації персоналу. Існує також інша проблема – слабка регламентація роботи співробітників, що призводить до незнання деякими з них своїх посадових інструкцій, дублювання функцій та нерівномірного завантаження працівників.

Відповідно до проведеного аналізу, визначимо форми реалізації спеціальних функцій управління у туристичній компанії «АГОРА ТУР» :

1. Розробка та впровадження чіткої системи стимулювання:

- Встановлення конкретних критеріїв оцінки роботи, що залежать від індивідуальних досягнень;

- Розробка шкали преміювання та бонусів за досягнення певних результатів.

2. Вдосконалення кадрової політики:

- Проведення регулярних психологічних досліджень для оцінки клімату в колективі;

- Впровадження механізмів вирішення трудових конфліктів та суперечок.

3. Поліпшення мотивації персоналу:

- Розробка програм професійного розвитку та навчання;

- Забезпечення можливостей для кар'єрного зростання.

4. Регламентація роботи та обов'язків співробітників:

- Оновлення та чітке формулювання посадових інструкцій;

- Забезпечення рівномірного розподілу обов'язків і завантаження.

5. Зменшення плинності кадрів:

- Розробка програм лояльності та утримання цінних співробітників;
- Вдосконалення процесу адаптації нових працівників.

6. Оптимізація організаційної структури:

- Перегляд структури підпорядкування та делегування обов'язків.

- Забезпечення достатніми ресурсами та повноваженнями для виконання завдань.

Впровадження цих заходів сприятиме покращенню роботи туристичної компанії «АГОРА ТУР», підвищенню мотивації персоналу та зниженню соціальної напруженості в колективі.

## **2.2. Аналіз ефективності форм і методів управління туристичною компанією «Агора-тур»**

Ефективність є ключовою характеристикою успішного управління підприємством, що вимагає ретельного аналізу. Однак сьогодні питання визначення ефективності є предметом дискусій. Забезпечення ефективності тісно пов'язане з її оцінюванням. Підвищення та підтримка ефективності управління неможливі без комплексної оцінки її рівня. Результати такого оцінювання дозволяють визначити масштаб і напрямок змін в управлінні підприємством, прогнозувати їхній вплив на основні функціональні підсистеми, ухвалювати відповідні управлінські рішення, вибирати методи, способи та інструменти для підвищення та підтримки ефективності.

Процедура оцінювання ефективності управління підприємством вимагає вибору методу, на основі якого вона здійснюватиметься. Діяльність підприємства – це процес реалізації його функцій через виконання певних робіт для досягнення поставлених цілей і отримання результатів. Підприємство є складною соціально-економічною системою з ключовими функціональними підсистемами: маркетинговою, виробничою, фінансовою,

інноваційною та кадровою. Ефективність управління підприємством – це комплексне поняття, що відображається через результати управління в різних функціональних підсистемах.

Єдиного підходу до визначення ефективності управління підприємством у науковій літературі не існує. Найбільш поширеними напрямками є визначення ефективності управління як співвідношення результатів до витрат (ресурсів) або як співвідношення результатів до намічених цілей. Проте ці підходи не дозволяють встановити логічний взаємозв'язок між управлінням діяльністю підприємства та ефективністю управління.

Ми використовуємо функціональний підхід, який дозволяє розглядати ефективність як складну багатогранну характеристику результативності управління в окремих функціональних підсистемах. Ефективність управління підприємством визначається через результативність управління маркетинговою, виробничою, фінансовою, інноваційною та кадровою діяльністю.

З огляду на сучасні тенденції розвитку туризму, необхідно враховувати такі фактори:

- Інновації та цифровізація, яка передбачає впровадження новітніх технологій для оптимізації процесів управління та використання цифрових платформ для покращення обслуговування клієнтів;

- Управління персоналом, зокрема запровадження гнучких систем мотивації, які враховують індивідуальні досягнення співробітників та проведення регулярних тренінгів та підвищення кваліфікації персоналу;

- Соціальний аспект, який передбачає підвищення уваги до психологічного клімату в колективі та вирішення конфліктів, а також підтримка балансу між роботою та особистим життям співробітників;

- Екологічна відповідальність, яка виражається зокрема через впровадження практик сталого розвитку та екологічної відповідальності;

- Глобалізація та конкурентоспроможність, що передбачає адаптацію до змін на глобальному ринку та підтримка конкурентоспроможності підприємства.

Пропонуємо використати інтегральний показник ефективності, який формується на підставі системи якісних та кількісних показників, що відображають ефективність управління в ключових функціональних підсистемах – маркетинговій, виробничій, фінансовій, інноваційній та кадровій. При цьому значення самого інтегрального показника необхідне для однозначної відповіді на питання про рівень ефективності управління діяльністю підприємства, а також для відстеження динаміки цього показника. Основну ж увагу при розробці заходів щодо підвищення ефективності управління діяльністю підприємства слід звернути на значення проміжних показників, тобто показників, які характеризують управління у функціональних підсистемах підприємства.

Використання в оцінці інтегрального показника ставить проблему вибору методу оцінювання. У загальному розумінні під методом (греч. *methodos* – шлях дослідження) розуміють спосіб досягнення будь-якої мети, вирішення конкретного завдання [6, с. 224].

Аналіз різних наукових джерел виявив, що для оцінювання ефективності управління суб'єктами ринкової економіки використовуються різноманітні методи, серед яких найбільш поширеними є методи порівняння, метод угруповань, методи математичної статистики, матричний метод, метод факторного аналізу, ранговий метод, рейтинговий метод, методи експертних оцінок, метод нечіткої логіки, метод нейронних мереж.

Розглянемо основні критерії ефективності діяльності та оцінювання ефективності діючої системи управління туристичною компанією «АГОРА ТУР», що передбачає кількісні та якісні показники (див. табл. 2.3.)

Основні критерії оцінки ефективності діяльності туристичної  
компанії «АГОРА ТУР»

Ознака класифікації		Зміст показника		
Кількісні показники	Загальні критерії ефективності	1. Темпи зростання загальних результатів діяльності		
		2. Рівень загальної рентабельності		
		3. Коефіцієнт фінансової стійкості		
		4. Коефіцієнт платоспроможності		
		5. Зниження витрат на 1 грн. товарної продукції		
	Часткові критерії ефективності	Показники ефективності використання трудових ресурсів	1. Темпи зростання продуктивності праці	
			2. Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці і темпів зростання заробітної плати	
			3. Частка приросту обсягу реалізації в результаті зростання продуктивності праці	
		Показники ефективності використання матеріально-технічних ресурсів	1. Фондовіддача	
			2. Коефіцієнт обігу оборотних коштів	
3. Коефіцієнт співвідношення приросту товарної продукції до приросту обігових коштів				
4. Матеріаломісткість продукції				
Якісні показники		1. Підвищення рівня якості продукції та послуг		
	2. Стабільність персоналу організації			
	3. Поліпшення умов праці персоналу			

Таблиця 2.3. ілюструє, що майже всі названі критерії спрямовані на оцінювання внутрішнього середовища туристичної компанії «АГОРА ТУР». Але ж успіхи організації завжди оцінюються за обсягами її діяльності, що залежить не лише від здатності підприємства раціонально використовувати наявні ресурси, а й від її поведінки у зовнішньому середовищі. Ефективну управління підприємством спроможне змінювати його на свою користь. Водночас зовнішнє середовище може бути сприятливим і несприятливим для підприємства, тому необхідно говорити і про критерії глобальної

ефективності економіки. Вони показують, як функціонування економічної системи (більшою мірою національної, але за умов її взаємодії зі світовою) впливає на діяльність підприємства.

Проаналізуємо існуючі методи оцінювання ефективності управління у туристичній компанії «АГОРА ТУР» шляхом здійснення аналізу результатів основних показників діяльності туристичної компанії «АГОРА ТУР» за період 2022-2023 роки (табл.2.4.).

Таблиця 2.4.

Аналіз основних загальних показників діяльності туристичної компанії «АГОРА ТУР» протягом 2022-2023 років

Показники	2022 рік	2023 рік	абсолютне відхилення	відносне відхилення (%)
Кількість обслуговуваних туристів (осіб)	872	924	52	5,6%
Кількість наданих туроднів	9160	10259	1099	10,7%
Дохід (виручка від реалізації) (тис. грн.)	15382	16299	917	13%
Валовий прибуток (тис. грн.)	38455	40255	1800	5%
Чистий прибуток (тис. грн.)	960,4	959,8	29,4	4%

З даних таблиці 2.4. можна зробити наступні висновки: темпи зростання загальних результатів діяльності туристичної компанії «АГОРА ТУР» поступово збільшуються, зокрема збільшується кількість обслугованих туристів. Так, у 2022 році туристичною компанією «АГОРА ТУР» було надано туристичних послуг 872 ос., а у 2023 році послугами туристичної компанії скористалися 924 ос., що на 5,6% більше ніж у попередньому році. Відповідно збільшилася кількість наданих туроднів. Так, у 2022 році

кількість наданих туроднів складала 9160, а у 2023 році ця кількість становила 10259 туроднів, що на 10,7% більше ніж у попередньому році.

Середня тривалість туристичної подорожі складала у 2022 році – 10,5 днів, а у 2023 році середня тривалість подорожей тривала 11 днів. Отже, цей показник також характеризує позитивну динаміку зросту, що вказує на те, що туристична компанія «АГОРА ТУР» є надійним туороператором, який співпрацює з надійними партнерами, тому кредит довіри від туристів поступово збільшується, відповідно кількість подорожей також поступово збільшується, а також поступово збільшується тривалість самих подорожей.

Одночасно можна підвести підсумок діяльності туристичної компанії через аналіз показників витрат досліджуваного підприємства, оскільки витрати на управління також характеризують ефективність управління підприємством.

Система показників ефективності управління повинна ґрунтуватися на зіставленні досягнутих організацією результатів у їх вартісному еквіваленті з величиною управлінських зусиль. Управлінські зусилля певною мірою можуть бути оцінені у кількісному вираженні через величину витрат на управління.

Ефективність системи менеджменту – це показник, який характеризується співвідношенням витрат на здійснення управлінських функцій і результатів діяльності організації.

Розглянемо таблицю 2.5, в якій наведено характеристику витрат на управління туристичною компанією «АГОРА ТАР», що характеризуватиме ефективність системи управління на досліджуваному підприємстві.

Таблиця 2.5.

Витрати на управління туристичною компанією «АГОРА ТУР»

Групи витрат	Напрямки витрат
1. Витрати на оплату праці	- заробітна плата директора, бухгалтера та менеджерів, - прями премії і доплата менеджерам за кількісні показники роботи (розраховується як відсоток від вартості проданого туристичного продукту).

Продовження табл. 2.5.



Групи витрат	Напрямки витрат
2. Витрати на техніку управління	- носії інформації та предмети управлінської праці, - засоби обробки інформації та оснащення процесів управління, - знання, умови праці.
3. Витрати на організацію і забезпечення управління	- наукова організація управлінської праці, - підготовка і підвищення кваліфікації менеджерів, - заходи щодо удосконалення управління.
4. Накладні витрати	- службові відрядження і пересування – рекламні тури, - канцелярські витрати, витрати на Інтернет, кава, вода в офіс тощо, - інші трансакційні витрати (витрати на організацію ділових зустрічей тощо).

Отже, як видно із табл. 2.5, чим меншими є ці витрати з розрахунку на одиницю продукції, тим ефективнішою вважається система менеджменту організації.

Процес оцінювання ефективності управління необхідно розглядати динамічно, з урахуванням того, що витрати можуть різко зрости через придбання сучасних засобів обробки інформації. Якщо у наступний період після таких інвестицій значно збільшуються обсяги виробництва і продажів, а також зростає прибуток, це свідчить про підвищення ефективності управління. Цей показник може мати різний зміст залежно від того, який результат діяльності підприємства розглядається – обсяг виробництва, обсяг реалізації продукції чи сума прибутку.

До кількісних показників ефективності системи управління належить економія живої та уречевленої праці, що виражається у скороченні трудомісткості виконання управлінських операцій та процедур, а також у зменшенні кількості працівників апарату управління. Таким чином, одним із поширених показників ефективності системи менеджменту є співвідношення загального результату виробництва (обсягу реалізації продукції, суми валового прибутку) до кількості працівників апарату управління.

Окрім названих кількісних показників, які оцінюють здатність системи менеджменту забезпечувати кращі результати діяльності організації, використовуються також інші показники. Загалом система кількісних показників ефективності може включати показники, наведені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6.

Кількісні показники ефективності системи  
Управління туристичною компанією «АГОРА ТУР»

Ознака групування показників	Спосіб розрахунку показників ефективності	Розрахунок
1	2	3
Фінансові витрати на управління	1. Відношення загального або кінцевого результату господарювання до сукупних витрат управління: - обсяг реалізованої продукції, що припадає на 1 грн. витрат на управління; - обсяг прибутку, що припадає на 1 грн. витрат на управління, - коефіцієнт співвідношення темпів зміни загального результату господарювання і темпів зміни витрат на управління.	$\frac{2092}{147,9} = 14$ $\frac{12,09}{147,9} = 0,08$ $\frac{13}{25} = 0,25$
	2. Частка заробітної плати директора туристичної компанії «АГОРА ТУР» у собівартості туристичних послуг і темп зміни цього показника туристичної компанії «АГОРА ТУР»	$\frac{23,7}{2902} = 0,01$ $\frac{24}{2405} = 0,009$
Економія живої і уречевленої праці директора	1. Частка працівників апарату управління у загальній кількості працівників туристичної компанії «АГОРА ТУР» і темпи зміни цього показника	$\frac{1}{7} = 0,14$
	2. Рівень продуктивності праці з розрахунку на одного працівника апарату управління і темпи зміни цього показника	-
	3. Скорочення тривалості виконання управлінських процедур	-
	4. Скорочення непродуктивних витрат часу працівників апарату управління	-

За результатами розрахунків, здійснених у таблиці 2.6. видно, що обсяг реалізованої продукції, яка припадає на 1 грн. витрат на управління складає 14 грн., обсяг прибутку, який припадає на 1 грн. витрат на управління складає 0,08 грн. – це є позитивний результат, оскільки витрати не мають від’ємного значення, що свідчить про прибутковість діяльності підприємства.

Оскільки у апарату управління туристичної компанії «АГОРА ТУР» задіяно тільки одну особу – директор, що водночас є власником приватного підприємства, то частка заробітної плати директора у собівартості туристичних послуг і темп зміни цього показника є дещо суб’єктивним, оскільки окрім заробітної плати директор приватного підприємства отримує і чистий прибуток.

Однак, аналізуючи даний показник нами було виявлено, що частка заробітної плати директора у собівартості туристичних послуг складав 0,01 у 2022 році, та 0,009 – у 2023 році, тобто зменшився на 0,01.

Аналізуючи живої і уречевленої праці директора туристичної компанії «АГОРА ТУР» нами було виявлено, що частка працівників управлінського апарату до загальної кількості співробітників туристичної компанії «АГОРА ТУР» складає 0,14. Оскільки в управлінні працює тільки одна особа – директор (власник), а йому підпорядковуються 6 співробітників підприємства.

Також результативність та ефективність управління залежить від системності дій працівників функціональних служб та підрозділів, від раціонального розподілу між ними повноважень та обов’язків, від ступеня досконалості управлінських процедур тощо. З огляду на це для оцінювання діяльності працівників апарату управління використовують якісні показники, що характеризують специфіку управлінської праці.

Одночасно можна говорити про ефективність управління досліджуваним підприємством.

Критерієм оцінки управлінської праці є ефективність управлінської праці:

$$E_y = \frac{\text{ефект (результат)}}{\text{витрати управлінської праці}}$$

Якщо брати до уваги той факт, що у 2022 році було обслужено 872 туриста на загальну суму 15382 тис. грн, а витрати на управлінську працю становили 180 тис. грн, то ефективність праці становитиме показнику 85, що є високим показником.

На практиці при оцінці ефективності праці управлінських працівників широко застосовуване поняття "економічна ефективність управлінської праці" є більш вузьким поняттям, тому що являє собою тільки економію живої й уречевленої праці, яку ми отримуємо у сфері управління матеріальним виробництвом за рахунок оптимізації та раціоналізації управлінської діяльності.

Наступним етапом дослідження системи управління туристичною компанією «АГОРА ТУР» було визначення коефіцієнту ефективності управління ( $K_{ef}$ ), що відображає ступінь використання потенціальних можливостей підприємств (об'єднань):

$$K_{ef} = \Phi / \Pi$$

де  $\Phi$  - фактичне валове виробництво продукції (валовий дохід, прибуток);

$\Pi$  - потенційні можливості виробництва валової продукції (валового доходу, прибутку).

Якщо досліджувати кількісні параметри діяльності туристичної компанії «АГОРА ТУР», то можна стверджувати, що у 2022 році в середньому, при середньообліковій чисельності працівників 7 осіб, (із них 5 осіб зайнятих безпосередньо обслуговуванням клієнтів) було обслужено 872 туриста, то в середньому на одного менеджера на місяць припадає 14 обслужених та відправлених туристів.

У 2023 році туристична компанія обслужило 924 туриста, що в середньому на місяць на одного менеджера припадає 15 туристів.

Цей показник є не досить високим, оскільки підтверджує недостатню зайнятість менеджерів.

На практиці при оцінці ефективності праці управлінських працівників широко використовується поняття «економічна ефективність управлінської праці». Це поняття є вузьким, оскільки включає лише економію живої та уречевленої праці, досягнуту за рахунок оптимізації та раціоналізації управлінської діяльності. Окрім економічної ефективності, важливим критерієм є соціальна ефективність, яка оцінюється переважно якісними показниками через відсутність кількісних вимірників. Критерій економічної ефективності управлінської праці дозволяє кількісно оцінити ефективність праці в апараті управління і тому має більш практичне застосування.

Для визначення економічної ефективності управлінської праці туристичної компанії «АГОРА ТУР» можна застосовувати різні методи, зокрема:

- За показниками підприємства, організації та функціонування праці управлінського персоналу, обсягом наданих послуг, обсягом наданої інформації, якістю і швидкістю прийняття рішень, виконанням функцій управлінських ланок.

До кількісних показників, що характеризують працю у сфері управління, належать:

- Зниження трудомісткості обробки управлінської інформації, скорочення управлінського персоналу, термінів обробки інформації, втрат робочого часу управлінського персоналу за рахунок поліпшення організації праці, механізації та автоматизації трудомістких операцій у сфері управління.

До якісних показників відносяться:

- Підвищення кваліфікації управлінського персоналу, поліпшення якості роботи, умов праці, обґрунтованості управлінських рішень, культури управління. Ці показники часто не мають кількісних вимірів або вимірюються неповно.

З показників підприємства про обсяги обслуговування випливає, що підприємство з кожним роком збільшує напрямки виїздів з метою відпочинку та оздоровлення, але водночас це не вплинуло на збільшення кількості відпочиваючих, що скористалися послугами цього підприємства. З фінансової звітності туристичної компанії «АГОРА ТУР» видно, що в 2022 році обсяг прибутків підприємства збільшився. Також збільшився обсяг доходів підприємства від надання туристичних послуг, однією з причин чого стало збільшення цін на туристичні послуги. Чистий прибуток підприємства також мав позитивну динаміку. В свою чергу, це й суттєво відбилося на прибутках підприємства.

Загалом можна зробити висновок, що для підприємства найбільш вдалим був 2023 рік, оскільки у 2023 році досліджуване підприємство отримало найбільші показники виручки від реалізації, валового та чистого прибутку. Такі показники характеризують ефективність діючої системи управління підприємством, однак, в подальшому підприємству необхідно розробляти стратегічний план з врахуванням основних недоліків, виявлених за період діяльності підприємства.

## **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЮ КОМПАНІЄЮ «АГОРА ТУР»**

### **3.1. Пропозиції щодо впровадження внутрішньо-організаційних стандартів у туристичній компанії «АГОРА ТУР»**

Внутрішньо-організаційні стандарти в туристичній компанії мають велике значення, оскільки вони сприяють покращенню якості обслуговування клієнтів. Завдяки впровадженню стандартів забезпечується високий і стабільний рівень обслуговування, що підвищує задоволеність клієнтів і сприяє їх лояльності. Стандартизовані процедури гарантують, що всі клієнти отримують однаково якісні послуги незалежно від часу, місця чи обставин.

Оптимізація внутрішніх процесів є ще одним важливим аспектом впровадження стандартів. Вони допомагають упорядкувати та оптимізувати робочі процеси, що дозволяє знизити витрати часу та ресурсів, уникнути дублювання функцій і покращити координацію між різними підрозділами компанії. Ефективні процеси сприяють швидкому та якісному виконанню завдань.

Чіткі стандарти та процедури спрощують роботу співробітників, забезпечують зрозумілість їхніх завдань і відповідальності. Це знижує ймовірність помилок, підвищує продуктивність праці та допомагає співробітникам зосередитися на виконанні своїх основних обов'язків.

Стандартизація сприяє послідовності у виконанні завдань, що важливо для підтримання репутації компанії. Прозорість процесів забезпечує довіру як з боку клієнтів, так і з боку співробітників. Всі учасники процесу знають, чого очікувати і які вимоги до них висуваються.

Впровадження внутрішніх стандартів сприяє покращенню комунікації між різними відділами та співробітниками компанії. Це забезпечує краще

розуміння загальних цілей та завдань, сприяє більш ефективному обміну інформацією та координації дій.

Висока якість послуг та ефективні внутрішні процеси дозволяють компанії виділитися серед конкурентів. Стандарти допомагають впроваджувати інновації та швидше адаптуватися до змін на ринку, що сприяє утриманню та розширенню ринкових позицій.

Внутрішньо-організаційні стандарти допомагають компанії дотримуватися законодавчих та регуляторних вимог, що знижує ризик юридичних проблем і штрафів. Вони також сприяють впровадженню найкращих галузевих практик.

Стандартизовані процеси та чіткі інструкції знижують рівень стресу та невизначеності для співробітників. Це підвищує їхню мотивацію та задоволеність роботою, що, в свою чергу, сприяє зменшенню плинності кадрів і покращенню атмосфери в колективі.

Таким чином, впровадження внутрішньо-організаційних стандартів у туристичній компанії є ключовим інструментом для забезпечення стабільного розвитку, підвищення якості послуг та ефективності роботи. Вони допомагають компанії залишатися конкурентоспроможною, задовольняти потреби клієнтів і забезпечувати високу продуктивність та мотивацію персоналу.

У другому розділі даної кваліфікаційної роботи нами було виявлено ряд недоліків у роботі, зокрема щодо відсутності обґрунтованого і зрозумілого поділу обов'язків, наявністю лише матеріального стимулювання співробітників, відсутності можливості кар'єрного зростання, корпоративної культури тощо. Такі недоліки впливають на плинність кадрів, що у свою чергу негативно впливає на ставлення клієнтів до компанії, їхньої довіри тощо.

Для запровадження внутрішньо-фірмових стандартів туристичній компанії «АГОРА ТУР» варто виділити основну ціль – утримання постійних та залучення нових клієнтів за рахунок підсилення бренду через покращення



обслуговування клієнтів, оптимізація внутрішніх процесів та підвищення конкурентоспроможності за рахунок привабливих цін.

Структурні перетворення стають нагальною необхідністю, коли змінюються цілі та стратегії підприємства, у тому числі під впливом зовнішніх чинників, таких як пандемія, війна тощо. Структурні зміни – це одні з найбільш поширених форм організаційних змін. Нова стратегія не може бути ефективно реалізована в рамках старої організаційної структури. Оскільки нові завдання та виклики вимагаються від колективу підприємства чіткого розуміння щодо терміну та інструментів виконання завдання.

Структура змін є складовою частиною організаційного процесу, яка охоплює:

- розподіл повноважень та відповідальності;
- координацію та інтеграцію діяльності працівників;
- управлінську ієрархію та рівень централізації.

Для того, щоб привести існуючу структуру туристичної компанії «АГОРА ТУР» у відповідність зі стратегією, потрібно:

- виділити стратегічно важливі види діяльності;
- сформулювати нову внутрішню фірмову систему комунікацій;
- переглянути обсяг повноважень, що делегуються різним елементам

структури;

- запровадити нові організаційні форми.

Узагальнений підхід організаційних змін туристичної компанії «АГОРА ТУР» представлений у табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Алгоритм організаційних змін туристичної компанії «АГОРА ТУР»

Поточний стан	Цілі, зміни, перетворення	Результат
Впорядкування витрат	Моніторинг витрат, планування на сезон	Економія фінансових ресурсів
Ресурси	Аналіз потреби	Чек-лист з використання

Навички	Моніторинг наявних безкоштовних навчальних курсів, рекламні тури (для всіх співробітників)	Підвищення кваліфікації співробітників, підвищення якості обслуговування, мотивація співробітників, у тому числі за рахунок набуття нових компетентностей
Наявна організаційна структура	Зміни у перерозподілі обов'язків, закріплення чіткої ділянки роботи, розробка плану щодо набуття нових компетентностей	Удосконалена структура управління
Відсутність кадрової роботи, у тому числі щодо розвитку кар'єри	Покладання обов'язків HR на одного зі співробітників без кількісної зміни штату	Наявність відповідальної особи за підбір, розвиток персоналу, кар'єрне зростання
Регламентування процесу обслуговування	Розробка стандартів, чек-листів, стоп-слів, розробка скриптів продажів, робота зі скаргами	Відсутність невдоволених клієнтів, утримання та отримання постійних клієнтів
Демократичний управлінський стиль	Відсутність контролю	Регламентований стиль управління

Один із методів, запропонованих для вдосконалення організаційної структури управління туристичної компанії «АГОРА ТУР» полягає у формуванні управлінських одиниць за функціями підприємства. Це означає, що для таких функцій, як постачання, виробництво, маркетинг, фінанси та кадри, створюються окремі управлінські одиниці. Кожна з них централізовано виконує свої функції на рівні всього підприємства, включаючи внутрішні підрозділи та окремих співробітників.

На великих підприємствах існують специфічні назви для основних функцій. Наприклад, деякі підприємства об'єднують функції постачання і виробництва в управлінську одиницю під назвою «управління виробництвом». На малих підприємствах, таких туристична компанія «АГОРА ТУР» технічне управління може виконувати функції виробництва, постачання, кадрів або функції постачання і реалізації можуть здійснюватися одним директором або комерційним директором.

Характер діяльності підприємства, його цілі та стратегії визначають характер і кількість функцій. Наприклад, для отримання прибутку необхідно вивчати ринок і конкурентів, а для покращення якості продукції – проводити технічні дослідження.

Переваги поділу за функціями включають:

- визначення відносної важливості кожної управлінської функції;
- використання спеціалізації та її переваг;
- високий рівень узгодженості та контролю в межах конкретної функції та можливість єдиного підходу до вирішення пов'язаних з нею проблем.

Недоліки цього методу:

- ускладнення узгодженості та координації між різними функціональними менеджерами;
- ускладнення централізованого контролю за управлінськими функціями, особливо якщо вони розподілені в різних географічних районах;
- розширення сфер управлінської функції ускладнює підбір відповідного керівника, оскільки він має володіти широкою спеціалізацією, що ускладнює його службове просування.

Інший метод, використаний для удосконалення організаційної структури, – це метод поділу за продукцією або послугами, що пропонуються для впровадження туристичній компанії «АГОРА ТУР». Цей метод використовується підприємствами, які спеціалізуються на виробництві різноманітних видів продукції або послуг, використовуючи різноманітну сировину та обладнання.

Поділ за номенклатурою товарів залежить від технологічних, транспортних і функціональних можливостей. Кожна управлінська одиниця спеціалізується на відповідному товарі або групі товарів і здійснює функції виробництва, постачання, реалізації, фінансування тощо незалежно від інших управлінських одиниць. Цей метод також використовується для формування підрозділів усередині таких одиниць і, зокрема, для створення збутових відділень. У туристичному підприємстві цей метод характеризує поділ за напрямками туристичних подорожей (виїзний та внутрішній), звісно наразі іноземний туризм поки не розглядається.

Переваги методу:

- ефективне виконання та якість виробництва;
- краща координація та узгодженість дій;
- використання переваг спеціалізації.

Недоліки:

- незалежність окремих одиниць веде до дублювання функцій і ускладнює їхню діяльність;
- недостатнє використання переваг спеціалізації на рівні всього підприємства;
- вузька спеціалізація керівника управлінської одиниці ускладнює управління різноманітними функціями одиниці.

Ще один метод, який можна застосувати, – це метод розподілу за групами (категоріями) споживачів. Цей метод використовується на підприємствах, що обслуговують різні групи споживачів. Кожна управлінська одиниця спеціалізується на певній групі споживачів і виконує відповідні функції. Найчастіше цей підхід використовується для формування управлінських підрозділів, які здійснюють функції постачання, розробки продукції, її виробництва, реклами та реалізації відповідно до вимог кожної групи споживачів. Такий підхід сприяє ефективному збуту продукції підприємства, дозволяє набирати фахівців і планувати їхню роботу

відповідно до потреб будь-якої групи споживачів, а також координувати дії в межах однієї одиниці.

Недоліки цього методу включають складність координації діяльності різних управлінських одиниць і неможливість використання переваг однієї функції.

З огляду на запропоновані вище методи, нами було узагальнено їхні переваги та запропоновано удосконалену організаційну структуру управління туристичної компанії «АГОРА ТУР».

Пропозиції щодо вдосконалення організаційної структури досліджуваного підприємства – туристичної компанії «АГОРА ТУР» представлено на рис. 3.1.

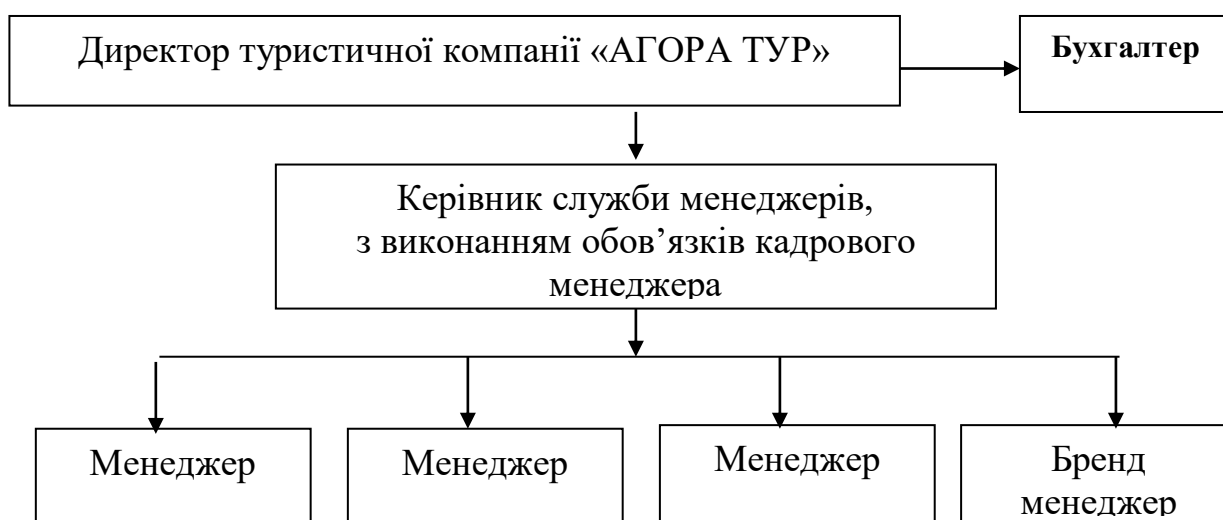


Рис. 3.1. Вдосконалена організаційна структура управління туристичної компанії «АГОРА ТУР»

На наш погляд удосконалена організаційна структура управління туристичної компанії «АГОРА ТУР» дозволить:

1. збільшити відповідальність менеджерів у напрямку підвищення якості обслуговування, з чітким розподілом та закріпленням постійних клієнтів за конкретним менеджером;
2. посилити контроль за роботою та результатом менеджерів;

3. забезпечить можливість провадити кадровий менеджмент,
4. забезпечить підвищення бренду та позитивного іміджу туристичної компанії «АГОРА ТУР».

Запровадження запропонованих заходів на туристичній компанії «АГОРА ТУР» передбачає рішення всіх поточних питань, що стосуються виробництва, маркетингу, фінансів, персоналу та іншого на рівні співробітників підприємства, а рішення питань стратегічного характеру на рівні центрального апарату управління.

### **3.2. Впровадження системи інформаційного сервісу як інструмент підвищення ефективності управління туристичною компанією «АГОРА ТУР»**

Аналіз процесів у туристичній галузі свідчить про недостатній рівень застосування інформаційних технологій у діяльності вітчизняних підприємств порівняно з провідними світовими компаніями в цій сфері. Інформаційні технології в туризмі включають методи і способи передачі та обробки інформації з використанням технічних засобів. Вони можуть бути застосовані для управління туристичними підприємствами, обслуговування клієнтів, співпраці з постачальниками, посередниками та державними органами, а також для налагодження партнерських відносин.

Впровадження інформаційних технологій позитивно впливає на розвиток як внутрішнього, так і міжнародного туристичного потоку, перетворюючи сферу туризму з орієнтованої на обслуговування організованих туристів на багатогалузеву діяльність, що задовольняє різноманітні потреби індивідуальних туристів. Попри достатню поширеність інформаційних технологій, рівень їх використання вітчизняними компаніями, зокрема туристичної компанії «АГОРА ТУР», залишається обмеженим. Це пов'язано з низьким рівнем розвитку інформаційно-комунікаційної інфраструктури, відсутністю туристичних баз даних у деяких регіонах,

недостатньою інформацією та рекламою туристичних продуктів на міжрегіональному, національному та міжнародному рівнях, недосконалістю механізмів інформаційного обміну між суб'єктами туристичної діяльності та зовнішнім середовищем через мережі, слабким розвитком віртуальних туристичних підприємств і відсутністю державної електронної системи для оперативного забезпечення суб'єктів туристичної діяльності інформацією про попит, пропозицію, ціни та тарифи.

Впровадження системи інформаційного сервісу може суттєво підвищити ефективність управління туристичною компанією «Агора тур». Системи інформаційного сервісу використовують сучасні технології для автоматизації та оптимізації процесів управління, обслуговування клієнтів, маркетингу та співпраці з партнерами. Вони забезпечують інтеграцію різних аспектів діяльності компанії, що дозволяє зменшити витрати часу та ресурсів, підвищити якість послуг і покращити взаємодію з клієнтами та постачальниками.

Сьогодні існує велика кількість різноманітних програмних продуктів, які орієнтовані на автоматизацію процесів управління підприємствами різних сфер національного господарства, у тому числі і для сфери туризму.

Аналізуючи пропозиції різних виробників спеціалізованого програмного забезпечення для автоматизації роботи підприємств туристичної галузі, можна виділити декілька найбільш поширених програмних продуктів, що використовуються в практиці більшості суб'єктів і пропонуються на ринку.

Таблиця 3.2.

Програмні продукти, запропоновані для автоматизації роботи туристичної компанії «АГОРА ТУР»

Amadeus	одна з найпоширеніших глобальних систем бронювання (GDS), яка забезпечує доступ до бази даних про авіаквитки, готелі, оренду автомобілів та інші туристичні послуги. Завдяки Amadeus компанія «Агора тур» може швидко і
---------	---

	ефективно бронювати послуги для своїх клієнтів, отримувати актуальну інформацію про наявність місць і ціни, що сприяє підвищенню рівня обслуговування та задоволеності клієнтів
Sabre	ще одна потужна глобальна система бронювання, яка надає туристичним компаніям доступ до широкого спектру туристичних продуктів і послуг. Впровадження Sabre дозволить «Агора тур» автоматизувати процеси бронювання, отримувати детальну аналітику про ринок, що допоможе приймати більш обґрунтовані управлінські рішення і підвищувати конкурентоспроможність компанії.
Travelport	пропонує комплексні рішення для туристичних компаній, включаючи системи бронювання, аналітику та управління контентом. Завдяки Travelport компанія «Агора тур» може оптимізувати свої бізнес-процеси, покращити взаємодію з клієнтами та партнерами, а також ефективніше управляти своїми ресурсами.
Salesforce	система управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), яка допомагає компаніям ефективно керувати взаємодією з клієнтами. Для «Агора тур» впровадження Salesforce дозволить відслідковувати історію клієнтів, персоналізувати послуги, автоматизувати маркетингові кампанії та покращити обслуговування клієнтів.

Для успішного впровадження системи інформаційного сервісу в компанії «АГОРА ТУР» можна виконати наступні кроки:

- Аналіз потреб і вибір системи, що передбачає визначення конкретних потреб компанії, оцінка можливості різних програмних продуктів і обрання найбільш підходящого варіанту;
- Інтеграція та налаштування, який передбачає інтеграцію ораного системи в існуючу IT-інфраструктуру компанії, налаштування її відповідно до специфічних вимог і процесів компанії;
- Навчання персоналу передбачає проведення тренінгів для співробітників, щоб забезпечити ефективне використання нової системи.
- Моніторинг і оцінка ефективності – постійний та регулярний моніторинг результатів впровадження, оцінювання ефективності нової системи та внесення необхідних корективів.



Впровадження системи інформаційного сервісу в компанії «Агора тур» не тільки підвищить ефективність управління, але й сприятиме зростанню конкурентоспроможності на ринку, покращенню якості послуг і задоволеності клієнтів.

Крім того, нами було проведено аналіз представлення туристичної компанії «АГОРА ТУР» у інформаційному просторі, за результатами якого можна сказати, що дане підприємство має власний сайт, що є позитивним і ефективним каналом реалізації туристичних продуктів. Також туристична компанія «АГОРА ТУР» представлена у соціальних мережах Facebook, Instagram. Це є позитивним моментом, оскільки читачами Facebook є цільова вікова група клієнтів – 30+, основними користувачами Instagram є вікова категорія – 18+. Сайтом користуються, зазвичай корпоративні клієнти. Отже, туристична компанія в інформаційному просторі охоплюють різноманітні вікової групи.

На рис. 3.3. представлені профілі туристичної компанії «АГОРА ТУР» у соціальних мережах.

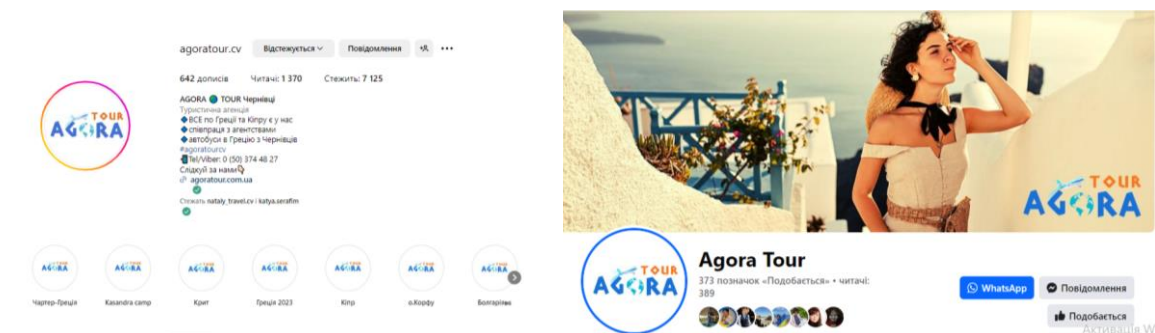


Рис. 3.2. Профілі туристичної компанії «АГОРА ТУР» в соціальних мережах

За проведеним аналізом нами було виявлено, що туристична компанія «АГОРА ТУР» має у Facebook 373 підписника, в Instagram дана компанія має 137 читачів, а отже, можна сказати, що сторінка має невисокі охоплення, відповідно конверсія з даних дописів є надзвичайно низька.

Отже, для удосконалення цієї роботи нами було запропоновано зміну контенту плану з метою залучення нових читачів, а також підвищення конверсії.

Основна стратегія – залучення якомога більшу цільову аудиторію, збільшення охоплення, підвищення конверсії.

Отже, цільовою групою визначено туристи, які цікавляться культурою, історією, пляжним відпочинком, гастрономічними турами та активними видами відпочинку в Греції.

Мета контент плану – інформувати, зацікавлювати та залучати потенційних клієнтів, підвищуючи лояльність до бренду та збільшуючи продажі турів до Греції.

Канали розповсюдження – блог туристичної компанії «АГОРА ТУР», соціальні мережі (Facebook, Instagram, Twitter, YouTube), електронна розсилка, вебінари. Для підвищення активності та зацікавленості пропонуємо створити Щомісячні рубрики.

### **Зокрема, Тиждень 1: «Культурні та історичні пам'ятки Греції»:**

- Стаття/допис «10 найвизначніших історичних місць Греції, які варто відвідати»;
- Відео – «Тур Афінським Акрополем з гідом»;
- Соціальні мережі – фото з описом Метеор та їхньої історії;
- Інфографіка/візуал – Календар грецьких фестивалів та культурних подій.

### **Тиждень 2: «Пляжний відпочинок та острови».**

- Стаття/допис «Кращі пляжі Греції для різних типів відпочинку»;
- Відео – «Огляд пляжів острова Санторіні»;
- Соціальні мережі – «Зображення пляжів Міконосу з рекомендаціями для туристів»;
- Поради – корисний контент: «Як обрати ідеальний острів для вашого відпочинку».

### **Тиждень 3: «Гастрономічні тури та місцева кухня»:**

- Стаття/допис: «Топ-5 страв грецької кухні, які потрібно спробувати»;
- Відео – «Майстер-клас з приготування мусаки»;
- Соціальні мережі – «Рецепти традиційних грецьких страв»;

- Інтерв'ю – «Розмова з шеф-кухарем грецького ресторану».

#### **Тиждень 4 «Активний відпочинок та пригоди»:**

- Стаття/допис «Найкращі маршрути для хайкінгу в Греції»;

- Відео: «Дайвінг у водах Криту»;

- Соціальні мережі – «Фотозвіт з походу до гори Олімп»;

- Поради «Підготовка до подорожі: що взяти з собою для активного відпочинку».

Також пропонуємо запровадити щотижневі (щоденні) рубрики у соціальних мережах туристичної компанії «АГОРА ТУР», див. табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

Рекомендації щодо запровадження щоденної рубрики у соціальних мережах туристичної компанії «АГОРА ТУР»

Назва періоду	Контент
Понеділок	Блог: Стаття на сайті (розгорнута, з фотографіями та рекомендаціями); Соціальні мережі «Анонс статті з посиланням на блог».
Вівторок	Інфографіка «Корисні поради для туристів», Соціальні мережі - «Публікація інфографіки».
Середа	Відео – «Огляд місця або інтерв'ю», YouTube - Завантаження відео, Соціальні мережі «Публікація короткого фрагмента з посиланням на повне відео».
Четвер	Соціальні мережі «Фотозвіт з цікавими фактами про Грецію», Поради «Рекомендації для туристів».
П'ятниця	Електронна розсилка «Новини, статті та спеціальні пропозиції», Соціальні мережі «Анонс розсилки з можливістю підписки».
Субота	Соціальні мережі «Відгуки клієнтів про тури до Греції», Інтерактив «Запитання до аудиторії про їхній досвід подорожей у Грецію».
Неділя	Релакс-контент «Красиви, цитати, натхнення для майбутніх подорожей», Соціальні мережі «Публікація релакс-контенту», «Сезонні кампанії».

Отже, за нашою рекомендацією туристичній компанії «АГОРА ТУР» варто щоденно публікувати контент різноманітного характеру, впливаючи так чи інакше на цільові групи, зокрема які можна поділити за їхніми

потребами – сім'ї з дітьми, які бажають спокійного відпочинку; романтичні пари, які бажають відвідати романтичні місця, туристи-паломники, які бажають відвідати релігійні та сакральні об'єкти. Саме за таким розподілом цільових груп варто здійснювати вплив на прийняття рішення щодо придбання туристичного продукту.

Серед пропонованих заходів – контент щодо представлення сезонної пропозиції у соціальних мережах туристичної компанії «АГОРА ТУР», див. табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Рекомендації щодо запровадження сезонної рубрики у соціальних мережах туристичної компанії «АГОРА ТУР»

Назва періоду	Контент
Літо	Спеціальні пропозиції – «Знижки на літні тури, ексклюзивні пакети, Соціальні мережі – «Публікації з літніми пляжами та фестивалями».
Осінь	Тематичні тури «Винні тури, гастрономічні заходи», Блог «Статті про осінні події в Греції».
Зима	Зимові тури «Екскурсії по історичних місцях, гірськолижні курорти», Відео «Огляд зимових активностей у Греції»
Весна	Весняні подорожі «Огляди квітучих місць, святкові заходи», Інфографіка «Весняні фестивалі та традиції»

Такий контент-план допоможе компанії «Агора тур» привернути увагу різних сегментів аудиторії, забезпечити регулярний контакт з потенційними клієнтами та підвищити ефективність маркетингових зусиль.

Отже, провівши наукове дослідження ефективності системи управління та підвищення конкурентоспроможності туристичної компанії «АГОРА ТУР», у тому числі через впровадження інформаційно-комунікаційних заходів, нами було виявлено, що реалізація зазначених заходів залежить від активного впровадження і використання різноманітних

сучасних засобів автоматизації (спеціалізованих програмних продуктів, туристичних Інтернет-порталів, CRM-систем тощо).

На базі проведеного дослідження можна визначити наступні основні напрямки підвищення ефективності функціонування туристичної компанії «АГОРА ТУР» в умовах сервісної економіки за умов активного використання інформаційних технологій: підвищення оперативності розміщення та пошуку інформації, активізації просування та збуту туристичних послуг, підвищення рентабельності роботи з клієнтами, рівня якості їх обслуговування.

## **ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ**

У контексті адаптації роботи туристичних операторів до умов, які склалися в Україні під час воєнного стану, обґрунтовано, що важливість управління стає ключовою для більшості підприємств. Перехід від адміністративно-командних методів до ринкової економіки вимагає від керівників усіх рівнів забезпечення позитивних результатів та високої ефективності управління. Управління фактично означає "керівництво людьми". Однак, розуміння менеджменту різними авторами може варіюватися. Для повного розвитку підприємства необхідний системний підхід до управління.

При аналізі поняття менеджменту та його ролі в діяльності підприємства, нами було виявлено основні принципи, які є загальними для усіх підсистем управління. Ці принципи включають поєднання спеціалізації та універсалізації, стійкість до зовнішнього середовища, економічність та ефективність управління, а також поєднання централізації та децентралізації.

Також нами було відмічено, що ефективність системи управління відображається у фінансових та господарських показниках діяльності підприємства. Це визначається як відношення результатів управлінських рішень до витрат, необхідних для їх реалізації.

Для оцінки ефективності діючої системи управління можна використовувати різні напрями групування чинників, такі як цільовий, організаційний, технологічний, кадровий, культурний, виробничий, фінансовий та маркетинговий. Однак, в умовах обмеженості ресурсів також варто враховувати інвестиційний та інноваційний напрями.

У ході дослідження нами було відзначено, що управлінська діяльність як система має бути спрямована на досягнення конкретних результатів, а завдання управлінців полягає в розробці ефективних стратегій та механізмів впливу на персонал. Методи системи управління можуть бути класифіковані за різними ознаками, такими як напрям впливу, врахування інтересів працівників, форма та характер впливу.

У ході дослідження стану ефективності функціонування системи управління туристичною компанією «АГОРА ТУР» було виявлено, що дане підприємство – туроператор, який спеціалізується на таких видів туристичних продуктів як відпочинок у Греції, Болгарії, Кіпру, автобусні перевезення, екскурсійне обслуговування, групові та індивідуальні трансфери.

Одна із видів діяльності досліджуваного підприємства – діяльність туристичних операторів, діяльність туристичних агенств.

У туристичній компанії працюють 7 співробітників, у тому числі директор Горенчук Анжела Олександрівна, бухгалтер, які суміщає посаду економіста, оскільки відповідає за формування тарифів на сформовані туристичні продукти.

Відповідно до проведеного аналізу стану функціонування системи управління досліджуваного підприємства – туристичної компанії «АГОРА ТУР», нами було виявлено, що незважаючи на наслідки воєнного стану підприємство успішно реалізовує свою місію та досягає позитивних результатів діяльності. Обсяги реалізованих туристичних продуктів забезпечувалися за рахунок постійних клієнтів досліджуваного підприємства, які із даним туристичним оператором понад 10 років.

Для підвищення ефективності функціонування системи управління туристичної компанії «АГОРА ТУР» нами було розроблено ряд пропозицій та рекомендацій, зокрема щодо вдосконалення організаційної структури у ракурсі чіткого розподілу обов'язків, а також закріплення функцій щодо кадрової роботи, у тому числі для забезпечення кар'єрного зростання співробітників.

Серед рекомендацій нами було розроблено ряд рекомендацій щодо вдосконалення системи інформаційного сервісу як інструменту підвищення ефективності управління туристичною компанією «АГОРА ТУР».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТРАТУРИ

1. Terenzio O. 12 tips for creating restaurant marketing emails that work, 2016 URL : <http://openforbusiness.-opentable.com/tips/12-tips-for-creating-restaurant-marketing-emails-that-work/>.
2. Van Praet D. How Brands Addict Us. URL: <https://-www.psychologytoday.com/blog/unconsciousbranding/201709/how-brands-addict-us>
3. Walter E. Top 25 restaurants on social media. URL: <https://-www.forbes.com/sites/ekaterinawalter/2014/11/24/top25-restaurants-on-social-media/#5de6d57111c1>
4. Агафонова Л. Г., Агафонова О.Є. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: навч. посібник. Київ: Знання України, 2012. 351 с.
5. Александрова В.О. Визначення чинників та їх вплив на розвиток готельно-ресторанного бізнесу. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Економічні науки. Харків: НТУ «ХПІ», 2017. № 45 (1266). С. 89–92. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/33904>
6. Бутинець Ф. Ф. Інформаційні системи бухгалтерського обліку / Ф.Ф. Бутинець, С. В. Іваненко. Житомир: ЖІТІ, 1997. С. 485.
7. Вардеванян В. А. Специфіка використання маркетингових комунікацій у туристичноу бізнесі. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2017. Вип.45(1). С. 95-101.
8. Вівчарук О. М. Елементи комунікаційної політики в структурі системі менеджменту підприємств туристичного бізнесу. Бізнес-навігатор. 2013. № 1. С. 230-234.
9. Воробйова Н. П. Реклама та її вплив на розвиток



ресторанного господарства. Збірник наукових праць ХДУХТ «Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг». 2008. Випуск 1 (7). С. 507–516.

10. Гакова М. В. Управління підприємствами готельно-ресторанного господарства: сутність та специфіка. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Ужгород. 2017. №13. Ч.1. С 55–60.

11. Головня О.М. Тенденції розвитку готельно-ресторанного господарства в умовах формування соціально орієнтованої національної економіки. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2019. № 1. С. 48-57.

12. Декалюк О.В. Методичні підходи до стратегічного управління готельно-ресторанним бізнесом. Вісник Хмельницького національного університету. 2017. № 2. Том 2. С.261-264.

13. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

14. Діброва Т.Г. Маркетингова політика комунікацій: стратегії, вітчизняна практика. Навчальний посібник. Київ: Стилос, 2021. 294 с.

15. Діджиталізація для малого та середнього бізнесу. URL: <https://buduysvoe.com/publications/didzhytalizaciya-dlya-malogo-ta-serednogo->

16. Домінська О.Я., Батьковець Н.О. Сучасний стан та інноваційні процеси розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. URL:

[//C:/Users/%D0%BE%D0%BA%D1%81%D0%B0%D0%BD%D0%B0/Downl](http://C:/Users/%D0%BE%D0%BA%D1%81%D0%B0%D0%BD%D0%B0/Downl)

17. Дослідження INSEAD: Глобальний Індекс Інновацій 2012. URL: [www.gtmarket.ru](http://www.gtmarket.ru).

18. Друкер П. Ф. Бізнес та інновації = Innovation and Entrepreneurship Вільямс, 2007. 423 с.

19. Дудкевич К.І. Удосконалення організації комунікативної

політикина підприємстві. Управління розвитком. 2014. №13. С. 29–31.

20. Завадинська О. Ю. Застосування інноваційних процесів у господарській діяльності закладів ресторанного господарства. Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції. Черкаси, 2020. Т. 1.

21. Інвестиційна аналітика.

URL: <https://inventure.com.ua/analytics/investments/gostinichnyj-biznes-v-ukraine:- stoitli-investirovat-segodnya>

22. Карсекін В. І. Проблеми управління рекламною діяльністю на підприємствах. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : Зб. наук. пр. Харків:ХДУХТ. Вип. 1. 2008. С. 497-506.

23. Касатонова І. А. Автоматизовані системи управління ресурсами як інструмент удосконалення ведення обліку на підприємстві. Економіка і управління. 2015. № 4. С.54-59. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr\\_2015\\_4\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2015_4_11).

– Лисенко А. Ю. Застосування сучасних інформаційних технологій – майбутнє ресторанного бізнесу. Молодий вчений. 2018. № 1(2). С. 917-920. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2018\\_1\(2\)\\_84](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_1(2)_84)

24. Луцяк В.В., Польова О.Л., Ставська Ю.В., Мостенська Т.Г. Управління бізнес-процесами в ГРС: навчальний посібник. Вінниця:ВНАУ. Вінниця: ТОВ «Твори». 2019. 331 с.

25. Майлс Й. Сервісні інновації в XXI столітті. Форсайт. 2011. № 2. С. 4-15.

26. Маркетинг: Підручник/ В. Руделіус, О.М. Азарян, О.А. Виноградов та ін.: Ред.-упор. О.І. Сидоренко, П.С. Редько.- К.: Навчально-методичний цент “Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні”, 2005. 422 с.

27. Маркетингові інновації в освіті, туризмі, готельно-ресторанній, харчовій індустрії та торгівлі: колективна монографія / за

заг.ред. Н. Л. Савицької; Харківський держ. ун-т харчування та торгівлі.  
Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2018. 175 с.

28. Національна економічна стратегія на період до 2030 року: постанова Кабінету Міністрів України від 03 березня 2021 р. №719. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179>

29. Оніщук Н.В. Розвиток індустрії гостинності в Україні та світі. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. №4 (21). С.297-304.

30. Рябенюк М. О. Оцінка якості послуг у готелях і ресторанах. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип.52. Ч.2. С.46–51. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/ryabenka2.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/ryabenka2.htm)

31. Самакограй Д.В. Комунікаційна політика підприємства та напрями її вдосконалення. International Electronic Scientific Journal “Science Online”. URL:<https://nauka-online.com/wpcontent/uploads/2018/11/Smakograi.pdf>

# ДОДАТКИ

## Інформаційні ресурси туроператора «Агора тур»

## Буковина - туристичні програми

■ Під замовлення ■ З призначеною датою

**Буковина інкогніта: перехрестя культур та релігій**

Чернівці своєю історією, природною красою, дивною архітектурою, щедрою душею жителів давно зайняли провідне місце у реєстрі українських і європейських міст. Екскурсія Чернівцями дозволить відчувати неповторний шарм міста

[Детальніше](#)**Чернівці поліетнічні, смачні, працьовиті, музичні**

Чернівці своєю історією, природною красою, дивною архітектурою, щедрою душею жителів давно зайняли провідне місце у реєстрі українських і європейських міст. Екскурсія Чернівцями дозволить відчувати неповторний шарм міста.

[Детальніше](#)**Дністер – ріка величної історії**

А короткий опис та картинка де?

[Детальніше](#)**ДНІСТРОВСЬКІ КРУЧІ (NEW)**

Дата початку: 20.06.2022

В програмі туру: Хотинська фортеця, Шишківі горби, катання на катері по Дністровському каньйону та відпочинок на Дністрі

[Детальніше](#)**Джип-тур на «ПАМІР»**

Дата початку: 14.08.2021

Офрод Українськими Карпатами, рлк "Памір" - г. Томнатик

[Детальніше](#)

## Туристичні програми в Буковині

Чернівецька область – край унікальний, який складається з двох історичних регіонів – Північної Буковини та Бессарабії. Їх спільна історична доля знайшла своє відображення в архітектурній спадщині та культурних традиціях. Але справжнє багатство – це розмаїття природних краєвидів.

Землею сизих буків, зеленою Буковиною називають цей чарівний куточок України. Заколисана водою раєм білолінійного Черемошу, бистриною Пруту і тихим плиним Дністра, на смерекових вітрах карпатського сільогір'я бринить вона срібною струною. Кожного, хто завітає сюди, Буковина, зустрине добром і ласкою. І поведе в глибину віва, у правично слов'янську землю...

*Знов зелені стали гори навесні,  
З полонини чути співі голосні.  
І трембіти десь над горами гудуть –  
Та вічарихи з отарами ідуть.*

Навесні Буковина зачарує вас ароматом черемхових гаїв над бурхливим Черемошем, восени обдарує щирим золотом дібров. Влітку пізнаєте блаженство серед сріблистих буків заповідника Щецин над Прутом, перекопите подих духмене різнограв'я найвищої полонини — Яровиці. Зимові розваги притрусить м'який і пухнастий гірський сніжок. А привітні буковинці своїми задушевними гостини, барвистим одягом, гасанковими хатами поведуть вас про внутрішнє багатство господарів цього краю.

[Інформація для туристів](#) [Туристичні програми](#)

## ГОТЕЛІ

30



### Knaus

УР - Апартаменти "Кнауз" створені для тих, хто вибрав шале і кофорт. Розташовані в глибокому зеленому дворі у самому центрі міста і відрадіють вас своєю автономністю.



### Coin Apartments & Hostel

Чудові апартаменти для бюджетної розважання з близькою розташуванням до екзотичних об'єктів.



### Georg Palace

Готель «Georg Palace» - сучасність в історичних Чернівцях.



### Агрооселя "Мерідіан"



### Апартаменти в Карпатах Лостун



### Шале в Карпатах Лостун