

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»
Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент соціальної сфери
073 - Менеджмент

Форма навчання: денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Менеджмент організацій у сфері туризму»

здобувача Сергієнко Анастасії Вячеславівни

Науковий керівник: Д.е.н., професор, Филюк
Галина Михайлівна

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: доктор економічних наук,
професор Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет управління персоналом, соціології та психології

(назва навчально-наукового інституту / факультету)

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

(назва кафедри)

ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент соціальної сфери
073 - Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ Кир'янова О.В.
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20 ____ р

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г.С.Лопушняк
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20 ____ р

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
здобувачу вищої освіти_Сергієнко Анастасії Вячеславівни

форми навчання_ денної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи *на тему*
Менеджмент організацій у сфері туризму

Тему затверджено наказом ректора Університету від " _____ " _____ 20__ р .№ _____

**Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах з інтернет-джерел,
наукових праць, книг, підручників, особистої розмови з власником туристичного
агентства**

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1. Теоретичні аспекти менеджменту організацій у сфері туризму

Розділ 2. Аналіз управління туристичних підприємств на прикладі агенції «ОАЗИС»

Розділ 3. Напрями удосконалення системи управління агенції «ОАЗИС»

Об'єкт дослідження: Система управління підприємствами туристичної галузі

Предмет дослідження: Теоретичні та прикладні аспекти менеджменту організацій у сфері туризму

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:

Удосконалення теоретичних та практичних аспектів менеджменту організацій у сфері туризму.

Для досягнення поставленої мети роботи потрібно виконати такі завдання:

- визначити сутність та завдання менеджменту як функції управління;
- розглянути особливості менеджменту у сфері туризму;
- надати загальну характеристику діяльності та організаційна структура агенції «ОАЗИС».
- розробити рекомендації щодо удосконалення системи управління агенції «ОАЗИС».

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:**У Розділі 1**

- Розкрити сутність та завдання менеджменту як функції управління
- Розповісти про особливості менеджменту у сфері туризму

У Розділі 2

- Описати загальну характеристику діяльності туристичного агентства «ОАЗИС»
- Дослідити організаційну структуру підприємства «ОАЗИС»
- Проаналізувати систему управління в турагенції «ОАЗИС»
- Провести SWOT і PEST аналіз діяльності агенції

У Розділі 3

- Запропонувати шляхи удосконалення системи управління для агенції «ОАЗИС»
- Запропонувати заходи щодо вдосконалення системи управління в агенції «ОАЗИС»

Завдання підготував науковий керівник:

/_____

(дата)

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Завдання одержав здобувач:

/_____

(дата)

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Реферат

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ У СФЕРІ ТУРИЗМУ

Робота складається з 3 розділів, перший розділ має два підпункти, другий – три підпункти, третій – два підпункти. Перший розділ розкриває теоретичні аспекти менеджменту організацій у сфері туризму, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи - 55 аркушів, включаючи список використаних джерел. У дипломній роботі є 4 таблиці та 3 рисунка. Під час написання використано 53 джерела.

Об'єктом дослідження є система управління підприємствами туристичної галузі. **Предметом дослідження** є теоретичні та прикладні аспекти менеджменту організацій у сфері туризму.

Метою написання роботи є удосконалення теоретичних та практичних аспектів менеджменту організацій у сфері туризму.

Для досягнення поставленої мети роботи потрібно виконати такі завдання:

- визначити сутність та завдання менеджменту як функції управління;
- розглянути особливості менеджменту у сфері туризму;
- надати загальну характеристику діяльності та організаційну структуру агенції «ОАЗИС»;
- аналіз системи управління в турагенції «ОАЗИС»;
- розробити рекомендації щодо удосконалення системи управління агенції «ОАЗИС».

Завдання бакалаврської роботи:

- описати сутність та завдання менеджменту як функції управління
- розкрити особливості менеджменту у сфері туризму
- розповісти про загальну характеристику діяльності туристичного агентства «ОАЗИС»
- описати організаційну структуру агенції «ОАЗИС»
- проаналізувати систему управління в турагенції «ОАЗИС»

- запропонувати шляхи та заходи для вдосконалення системи управління агенції «ОАЗИС»

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів дослідження**: спостереження, порівняння, структурно-логічного аналізу; узагальнення, систематизації, порівняння, групування, аналізу і синтезу; індукції, дедукції, історико-логічний метод; графічного зображення даних, спостереження.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у вдосконаленні визначення особливостей менеджменту в сфері туризму та проведення аналізу управління обраної туристичної агенції.

Практичне значення дослідження полягає в впровадженні розроблених рекомендацій щодо покращення системи управління турагенції «ОАЗИС».

Ключові слова: менеджмент, туризм, управління організацій в сфері туризму, вдосконалення системи управління, організаційна структура.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та
психології освітньо-професійної програми «Менеджмент
соціальної сфери»
Сергієнко Анастасії Вячеславівни
на тему «Менеджмент організацій у сфері туризму»

1. Актуальність теми

Аналіз дослідження туристичної галузі засвідчив наявність значних проблем, зумовлених коронавірусною інфекцією і повномасштабним вторгненням РФ в Україну, що вимагає підвищення ефективності системи управління ними.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи

У роботі розкриті особливості менеджменту загалом та у сфері туризму зокрема; виявлені позитивні риси та недоліки системи менеджменту на досліджуваному туристичному підприємстві «ОАЗИС»; здійснений SWOT та PEST-аналіз, що дало змогу зробити обґрунтовані висновки щодо поліпшення якості управління на даному підприємстві.

3. Наявність самостійних розробок автора

Авторка проаналізувала діяльність туристичної агенції «ОАЗИС», систему управління нею, сформулювала власні висновки і рекомендації.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:

Автор дослідила сутність та особливості менеджменту в туристичній сфері, що має теоретичне значення. Практичне значення роботи полягає в тому, що вона сформулювала заходи щодо вдосконалення системи управління в агенції «ОАЗИС».

5. Наявність недоліків:

У роботі доцільно було б проаналізувати фінансово-економічні показники діяльності підприємства в динаміці, що підвищило б обґрунтованість висновків щодо ефективності менеджменту на даному підприємстві; розкрити детальніше зміни у підходах до управління підприємства під час воєнного стану.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:

У цілому робота відповідає встановленим вимогам, рекомендується до захисту перед ЕК

Науковий керівник Д.с.н., проф. Филюк Галина Михайлівна
(посада, учене звання, науковий ступінь)

16.06.2022

Филюк.Г.М

/

(дата)

(підпис)

(прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ У СФЕРІ ТУРИЗМУ	11
1.1. Сутність та завдання менеджменту як функції управління	11
1.2. Особливості менеджменту у сфері туризму	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ на прикладі агенції «ОАЗИС».....	26
2.1. Загальна характеристика діяльності та організаційна структура агенції «ОАЗИС».....	26
2.2. Дослідження системи управління в турагенції «ОАЗИС».....	30
2.3. PEST і SWOT аналіз туристичного агентства «ОАЗИС»	33
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АГЕНЦІЇ «ОАЗИС»	39
3.1. Шляхи удосконалення системи управління агенції «ОАЗИС»	39
3.2 Заходи щодо вдосконалення системи управління в агенції «ОАЗИС» ..	44
ВИСНОВОК	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55

ВСТУП

Актуальність дослідження. Індустрія туризму швидко розвивається та може приносити суттєві прибутки як на рівні підприємств так і на державному рівні. Проте, пандемія COVID-19, що розпочалась в 2020 році, та війна, яка триває зараз нанесла туристичній галузі значні збитки. Ключовою ланкою у вирішенні проблем галузі та основою розвитку вітчизняної індустрії туризму в нових умовах ринкових відносин є перехід підприємств, що займаються туристичною діяльністю, на ефективну систему управління. Якісне реформування вітчизняного туризму та його перетворення на важливу галузь економіки, яка може конкурувати із західними транснаціональними корпораціями, неможливе без докорінної зміни системи управління у всіх підприємств галузі. Саме тому, актуальним є розгляд теоретичних та практичних аспектів менеджменту організацій у сфері туризму.

Дослідженням практичних теоретичних та аспектів менеджменту організацій у сфері туризму присвячені праці ряду науковців. Класичні основи менеджменту закладені в роботах М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, П. Друкера, Е. Петерсена, Е. Плоумена та багатьох інших. Серед вітчизняних авторів, що розглядали проблематику управління в туризмі: Білозубенко В. С., Корнєєв М. В., Горб К. М. [4], Білоусов О.М., Лугінін О.Є., Морозова О.С., Соколова Л.В. [5], Гризовська Л.О. [9], Драгомирова Є.С, Николаєва Д.С. [11], Кіптенко В.К. [14], Комліченко О.О., Ротань Н.В. [17], Корж Н. В., Басюк Д. І. [19], Король О.Д., Крачило М.П. [20], Проценко В.М. [50], Титаренко Л. М., Рябокінь Є. О [31]. та інші. Проте, в умовах підвищених викликів в сфері туризму існує потреба у визначенні сучасних методів управління туристичним підприємством.

Метою написання роботи є удосконалення теоретичних та практичних аспектів менеджменту організацій у сфері туризму.

Для досягнення поставленої мети роботи потрібно виконати такі завдання:

- визначити сутність та завдання менеджменту як функції управління;

- розглянути особливості менеджменту у сфері туризму;
- надати загальну характеристику діяльності та організаційну структуру агенції «ОАЗИС»;
- аналіз системи управління в турагенції «ОАЗИС»;
- розробити рекомендації щодо удосконалення системи управління агенції «ОАЗИС».

Об'єктом дослідження є система управління підприємствами туристичної галузі.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти менеджменту організацій у сфері туризму.

Методи дослідження: теоретичну та методичну основу дослідження склали загальнонаукові методи: структурно-логічного аналізу; узагальнення, систематизації, порівняння, групування, аналізу і синтезу; індукції, дедукції, історико-логічний метод; графічного зображення даних, економіко-статистичного аналізу; спостереження.

Наукова новизна, теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Наукова новизна полягає в оцінці управління та розробці практичних рекомендацій для покращення системи управління в туристичній агенції «ОАЗИС». Теоретичне значення полягає в розкритті теоретичних знань щодо управління в сфері туризму. Практична значущість полягає в розробці та пропозиції напрямів та шляхів покращення управління для туристичного агентства «ОАЗИС».

Інформаційною основою дослідження є наукові праці, книги, підручники, інтернет-джерела з питання теоретичних та практичних менеджменту та менеджменту туристичної галузі, а також статистичні дані міжнародного та українського туризму та особиста бесіда з власником агенції «ОАЗИС».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ У СФЕРІ ТУРИЗМУ

1.1. Сутність та завдання менеджменту як функції управління

Необхідність відповідності конкурентоспроможного підприємства вимогам ринкової економіки зобов'язує його постійно вдосконалюватись як технологічно, так і організаційно. Базою організаційних інновацій служить вивчення систем управління організацією — діяльності, спрямованої на розвиток і вдосконалення управління відповідно до зовнішніх і внутрішніх умов, що постійно змінюються.

У сучасних умовах у науковій та навчальній літературі накопичилася значна кількість різних підходів до визначення поняття «менеджмент», які загалом правильно, проте недостатньо (не точно) відбивають його сутність. Розглянемо класичні та сучасні підходи до визначення поняття «менеджмент»,

Як відомо, термін «менеджмент» походить від вживання англійською мовою. Так, Оксфордський тлумачний словник англійської пропонує кілька варіантів трактування поняття «менеджмент», під яким розуміється:

- адміністративні навички та уміння особливого роду;
- мистецтво управління;
- спосіб поводження з людьми;
- орган управління та люди, його складові [29].

Зарубіжні автори популярного підручника «Основи менеджменту» М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі дають свої варіанти визначень. Менеджментом вони називають:

- вміння досягати поставленої мети, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших;

- функцію, вид діяльності з керівництва людьми у найрізноманітніших організаціях; область людського знання, що допомагає здійснити функцію управління;

- категорію людей, соціальний прошарок тих, хто здійснює роботу з управління;

- особливу професію, спеціальність у галузі управління;

- адміністративний апарат підприємства [21].

Практика дослідження поняття «менеджмент» останніми роками розширилася у працях низки вітчизняних авторів, які визначають менеджмент як:

- наука, що скеровує зусилля на визначення природи управлінської праці, встановлення зв'язків між причиною і наслідком, виявлення факторів і умов, при яких діяльність організації стає більш продуктивною [49].

- цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей [43];

- вид людської діяльності [21];

- діяльність, що спрямовується на забезпечення життєздатності та цілісності організацій у певному середовищі [25];

- цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей [31].

Аналіз показує, що багато авторів поняття «менеджмент» розглядають як аналог поняття «управління», при цьому недостатньо чітко виділяють його специфічні риси. Насправді це призводить до того, що менеджером часто називають будь-якого керівника, який здійснює управління підлеглими співробітниками, незалежно від його спеціальної підготовки, типу та умов функціонування організації.

Однак досвід показує, що потреба у менеджменті виникає лише у певних соціально-економічних умовах, що формують його родові та специфічні риси. У

розумінні сутності менеджменту важливо виділяти та враховувати внутрішню структуру його сутнісних характеристик, їх взаємозв'язок та взаємодію як системи.

Методологічною основою їх аналізу, на наш погляд, може стати застосування філософських категорій «загального» та «особливого», що дозволить виділити серед них групи ознак: загальні (універсальні) та спеціальні (приватні), відповідно до яких формуються два основні його види менеджменту: загальний (універсальний) та спеціальний (приватний) види менеджменту [23;26;28;31].

Загальний менеджмент містить узагальнені, а отже сутнісні його ознаки, що характеризують його сутність незалежно від сфери застосування. Обґрунтування загального (універсального) менеджменту, як відомо, вперше дано у працях представників класичної (адміністративної) школи менеджменту [24].

З позицій загального (універсального) менеджменту його сутність можна визначити, як:

1. Мистецтво та наука;
2. Функція (вид діяльності);
3. Управлінський процес;
4. Орган чи апарат управління;
5. Інституційність;
6. Люди (персонал менеджменту).

Загальний менеджмент, своєю чергою, є окремим випадком загальної теорії управління, орієнтованої на соціально-економічну систему. Як відомо, багато представників сучасної емпіричної наукової школи менеджменту наголошували на тому, що, оскільки всі функції в організації виконуються людьми, то й управління підприємством, зрештою, зводиться для керівника до проблеми управління людьми. Такий підхід означає, що поняття «менеджмент» як тип управління по суті є процесом управління спільною діяльністю людей.

Так, відомі американські теоретики менеджменту Е. Петерсен та Е. Плоумен у книзі «Бізнес — організація та менеджмент», пишуть: «...менеджмент можна визначити, як сукупність методів, за допомогою яких встановлюються, з'ясовуються та реалізуються цілі та завдання тієї чи іншої людської групи ... Менеджмент - є мистецтво управління людьми, самостійна область їх діяльності та знання» [26].

Відмінної від Е. Петерсена та Е. Плоумена думки дотримувався відомий американський теоретик та консультант управління, засновник сучасної концепції менеджменту П. Друкер. У книзі «Практика управління» він виступив проти розширювального тлумачення поняття менеджменту. Визнаючи наявність загальних принципів управління, він вважав, що менеджмент — це мистецтво чи спосіб управління бізнесом, діловим підприємством, бо мистецтво, компетенція, досвід менеджменту не можуть бути як такі перенесені та застосовані до організації інших інститутів та управління ними [9]. Слід зазначити, що це трактування наукового поняття «менеджменту» стосовно ділових організацій визнається більшістю сучасних теоретиків менеджеризму та представників бізнесу. Тому, у ряді наукових праць вітчизняних та зарубіжних авторів менеджмент сприймається саме як особливий тип управління організацією.

Таким чином, спеціальний менеджмент покликаний відображати особливості (специфіку) менеджменту, що зумовило виникнення різноманітних його видів: стратегічний, фінансовий, виробничий, операційний, інноваційний, інвестиційний, інформаційний, кадровий, міжнародний, галузевий, регіональний, торговий, соціальний та багато інших. Специфіка менеджменту обумовлена різноманітністю об'єктів управління та умов їх функціонування. З огляду на це у спеціальному менеджменті можна виділити такі спеціалізовані блоки:

- 1) галузевий (фінансовий, виробничий, банківський, соціальний тощо);
- 2) предметний (підприємства, фірми, установи, муніципалітети, регіони, федеральні округи тощо);
- 3) функціональний (стратегічний, оперативний, інвестиційний, маркетинговий, антикризовий тощо)

Сутність сучасного менеджменту виражається системою його загальних та спеціальних ознак та характеристик. При цьому загальні ознаки характеризують універсальні закономірності, принципи, форми та методи управління, складові базові основи науки та мистецтва управління (загальний менеджмент). Разом з тим, загальний підхід не може відобразити величезну різноманітність видів управлінської діяльності та її специфіку. На цій основі формуються різні види спеціального менеджменту, що реалізуються в організаціях, що діють за умов ринку.

Автори Коленда Н.В., Дитина О.М. пропонують таке визначення інтегрованої системи менеджменту «цілісна система управління, яка базується на міжнародних стандартах до систем менеджменту та має за мету досягнення цілей підприємства при умові оптимізації соціального, екологічного та економічного результату діяльності» [15].

Принципи управління організацією визначають вимоги до системи, структури та організації процесу управління. Тобто управління організацією здійснюється за допомогою основних вихідних положень та правил, якими керуються менеджери всіх рівнів. Таким чином, принципи управління можна представити як основні ідеї, закономірності та правила поведінки керівників щодо здійснення управлінських функцій [29].

Усі принципи менеджменту можна згрупувати у 2 групи: загальні та приватні. До загальних принципів управління належать: принцип застосування, принцип системності, принцип функціональності, принцип інтеграції, принцип орієнтації, принцип відповідальності. Основними приватними принципами є:

- Принцип поєднання централізації та децентралізації.
- Принцип наукової обґрунтованості управління – наукове передбачення, планування у часі соціально-економічного перетворення організації.
- Принцип плавності – полягає у встановленні основних напрямів та пропорцій розвитку організації у перспективі.

- Принцип поєднання прав, обов'язки та відповідальності – кожен підлеглий повинен виконувати покладені на нього завдання та періодично звітувати за їх виконання.
- Принцип приватної автономії та свободи – всі ініціативи виходять із чинних економічних суб'єктів, які виконують управлінські функції за своїм бажанням у межах чинного законодавства.
- Принцип ієрархічності і зворотний зв'язок – створення багатоступінчастої структури управління, коли він первинні ланки управляються своїми ж органами, перебувають під контролем органів керівництва наступного рівня.
- Принцип мотивації – чим ретельніше менеджери здійснюють систему заохочення та покарання, розглядає її з урахуванням непередбачених обставин, тим ефективнішою буде програма мотивації.
- Принцип державної законності системи управління – організаційно-правова форма фірми має відповідати вимогам державного законодавства.
- Принцип органічної цілісності об'єкта та суб'єкта управління – управління як процес впливу суб'єкта управління на об'єкт управління.
- Принцип стійкості та мобільності системи управління – передбачає, що з зміни зовнішньої та внутрішньої середовища організації система менеджменту має перетерпіти корінних зміни [29].

Функції менеджменту – специфічні дії керівника у системі управління. Функції менеджменту класифікуються за двома групами (рис.1.1).

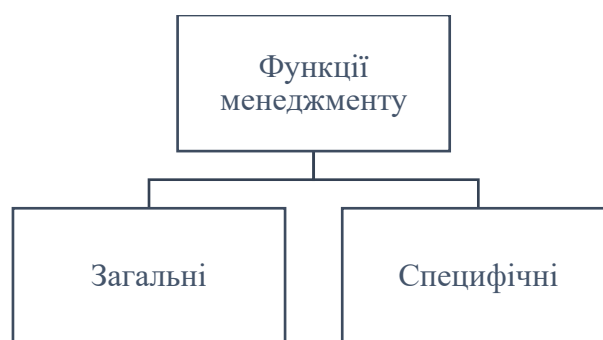


Рис. 1.1 – Класифікація функцій менеджменту [23]

1) загальні, ті, які виконуються всіма керівниками, незалежно від сфери діяльності та масштабів організації;

2) специфічні, які виконуються керівником залежно від конкретної ситуації та використовуваних методів управління [23].

Загальні функції управління розглядаються в теорії Анрі Файоля, де діяльність керівника поділена на 5 функцій (рис.1.2).



Рис. 1.2 – Загальні функції управління за А. Файолем [45]

1. Планування – розробка послідовності дій, спрямованих на виконання мети: стратегічне (планові завдання на тривалий період часу і зазвичай включає прогнози дій) та тактичне (деталізація стратегічного плану на короткостроковий період виконання дій).

2. Організація – створення структури підрозділів, які виконуватимуть планові завдання). При організації виконання дій необхідно приділити увагу персоналу, який буде задіяний у виконанні дій. Персонал має бути забезпечений засобами та інструментами, необхідними для виконання дій [21].

3. Мотивація - пов'язані з процесом спонукання себе та інших людей до діяльності через формування мотивів поведінки задля досягнення індивідуальних цілей організації. Різні теорії мотивації поділяють на дві категорії: змістовні (намагаються визначити потреби, що спонукають людей до дії, особливо щодо обсягу і змісту роботи) і процесуальні (аналізується те, як людина розподіляє зусилля задля досягнення різних цілей як і вибирає конкретний вид поведінки).

Стимулювання - це функція, пов'язана з процесом активації діяльності людей та трудових колективів, забезпечує працівників у підвищенні результатів своєї праці. Ця функція використовується для морального та матеріального заохочення працівників залежно від якості та кількості витраченої праці [23].

4. Координація (керівництво) – виконується керівником під час виконання виконавцями планових, встановлених завдань. Координувати діяльність своїх підлеглих необхідно з урахуванням змін довкілля, і навіть з урахуванням можливостей підприємства займатися інноваційною діяльністю. Вчасно введені зміни до планових завдань та інноваційної діяльності є гарантом успіху [23].

5. Контроль - це системне спостереження за виконанням планів, завдань та результатами господарської діяльності. Облік і контроль необхідні управління планової, фінансової, виробничої і трудової дисципліни для підприємства. Контроль поєднує всі види управлінської діяльності, пов'язані з формуванням інформації про стан та функціонування об'єкта управління (облік), вивчення інформації про процеси та результати діяльності (аналіз), роботою з діагностики та оцінки процесів розвитку та досягнення поставлених цілей. Існує три основні види контролю: попередній (застосовується по відношенню до трудових, матеріальних та фінансових ресурсів), поточний (здійснюється, коли робота вже йде і зазвичай проводиться у вигляді контролю роботи підлеглого його безпосереднім начальником) та заключний (здійснюється після того, як робота закінчена або минув відведений для неї час) [2].

Залежно від умов, у яких перебуває організація, керівник може вибрати найбільш ефективний підхід. Існує три методологічні підходи:

1. Системний – сформований на основі системного аналізу, сутність якого полягає в аналізі ситуації, що має стабільність.

2. Ситуаційний – застосовується кожного типу умов, де організація собі створює ту структуру, яка найповніше відбиватиме місію організації та її організаційну культуру. Підхід залежить від зовнішніх та внутрішніх факторів.

3. Кількісний - розглядає функції управління як взаємопов'язані. Ґрунтується на концепції, згідно з якою управління є безперервна серія взаємопов'язаних дій [9].

Процес управління складається з 4х основних функцій (планування, організація, мотивація, контроль), які створюють єдиний ланцюг, що поєднує комунікації та прийняття рішення.

1.2. Особливості менеджменту у сфері туризму

Туризм традиційно вважається високоприбутковою сферою економічної діяльності, у багатьох країнах і регіонах світу він виступає в ролі каталізатора соціально-економічного розвитку (наприклад, в Іспанії, Франції, Італії та багатьох інших державах). Разом з тим індустрія туризму має певні особливості, які необхідно враховувати при формуванні моделей та прогнозів розвитку різних територій. Так, наприклад, туризм здійснює мультиплікативний ефект на багато інших сфер економічної діяльності: транспорт, будівництво, сільське господарство, торгівлю, громадське харчування та ін. [4].

Управління туризмом значно відрізняється від менеджменту інших сферах. Тому головною проблемою, з погляду теорії та практики управління, є якнай точніше визначення таких відмінностей, а також їх ефективне використання в діяльності туристичних компаній.

Важливою характерною рисою менеджменту в туризмі є його складність - це багаторівнева система взаємодій між учасниками і різноманітність об'єктів управління [9].

Туристична галузь представлена багатьма суб'єктами, які діють різних рівнях управління і мають різні мети. У зв'язку з цим актуальною стає проблема організації ефективної взаємодії всіх учасників цієї сфери діяльності. При цьому обов'язковою є координація своїх дій окремої туристичної компанії з діями інших осіб та організацій. Виконання зазначених умов дозволить у результаті

максимізувати соціально-економічний ефект від спільної реалізації програм розвитку туристичної промисловості [11].

До характерних рис цієї сфери діяльності можна віднести специфіку управління маркетингом туристичних організацій. Часто компанії неспроможні виявити фактичні потреби клієнтів. Як наслідок – високі витрати на маркетинг та неефективне задоволення запитів споживачів туристичних послуг [32].

Суб'єкти господарювання здійснюють діяльність на різних за масштабом ринках, що може призводити до конфлікту інтересів. Так, туроператор, який працює на національному ринку, може переслідувати цілі, відмінні від цілей компанії, яка оперує на місцевому чи регіональному ринку. Крім цього, національні чи великі регіональні організації забезпечують більший грошовий потік у галузь проти малими фірмами. Таким чином, необхідно використовувати різні інструменти управління залежно від розмірів, цілей та інтересів учасників туріндустрії [46].

Природа попиту туристичний продукт визначає специфічні методи та інструментарій менеджменту у галузі. Туристичний продукт - це послуга, головними характеристиками якої є невловимість і не зберігається, що необхідно враховувати при розробці системи менеджменту туроператора. До основним особливостям попиту туристичний продукт ставляться яскраво виражена сезонність і безліч споживчих переваг [32].

При здійсненні управління туристичною організацією необхідно враховувати також неоднорідність кінцевого продукту. Як зазначалося вище, споживачі можуть пред'являти безліч різноманітних вимог до однієї туристичної послуги. Таким чином, для забезпечення запитів різних груп клієнтів туроператор змушений постійно співпрацювати з іншими учасниками галузі та спільними зусиллями адаптувати свою пропозицію з метою максимального задоволення потреб кожного окремого покупця.

Мають дотримуватися інтереси всіх суб'єктів цієї сфери діяльності. Досягти узгодженості інтересів можливо шляхом дотримання прийнятих

формальних і неформальних і цінностей, через зважене планування розвитку туристичної індустрії, і навіть через координацію зусиль всіх учасників галузі.

Для менеджменту туристичної сфери притаманні такі відмінності в організації взаємодії співробітників туроператорів з покупцями:

- на першому етапі необхідно виявити реальні потреби окремого клієнта;
- далі врахувати наявні у компанії ресурси та визначити, чи можливо максимально повно задовольнити виявлену потребу;
- також співробітники повинні постійно проводити моніторинг попиту, враховувати тенденції та особливості його розвитку, що виникають, як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі [4].

На сучасному етапі одним із головних трендів розвитку туристичної галузі є перманентне підвищення ризиків здійснення угод між туроператорами та клієнтами. Характерно, що ризики можуть з'являтися будь-якому етапі надання послуги покупцю і зачіпати як безпосередніх контрагентів, а й поширюватися всіх учасників цієї сфери діяльності. Часто процес надання послуги стає джерелом ризиків. Ризики можуть виникнути через перебування туриста в якомусь екзотичному місці або у зв'язку з екстремальними видами діяльності туриста в місці перебування. У подібних випадках виникає ймовірність настання різних несприятливих подій, здатних вплинути, наприклад, стан здоров'я відпочиваючого [11].

У процесі глобалізації багато країн і регіонів світу все більше залежать одна від одної і поступово утворюють єдину світову спільноту, в якій діють єдині економічні, політичні та культурні патерни поведінки, спілкування та взаємодії людей. Подібні інтеграційні процеси відбуваються й у туристичній промисловості. Таким чином, наразі актуальною стає проблема забезпечення довірчих партнерських відносин між усіма агентами туристичної діяльності [36].

Процесам глобалізації у сфері туризму властиво таке:

- створення єдиного інформаційного простору всім учасників;
- присутність споживачів туристичних послуг у всіх регіонах світу;

- прагнення учасників туристичного кластера до поширення своєї діяльності на весь світ через організацію власних представництв в інших країнах та участь у міжнародних каналах розподілу послуг;
- постійне підвищення ефективності діяльності при наданні послуг порівняно з конкурентами;
- зниження витрат на здійснення туристичної діяльності за рахунок ефекту масштабу; одночасне підвищення витрат на постійне вдосконалення туристичного продукту та використовуваних технологій;
- підвищення ступеня державної участі у туризмі, зокрема: встановлення єдиних стандартів надання послуг, заходи державної підтримки окремих видів туристичної діяльності, захист прав споживачів [5].

Результатом глобалізації у туристичній сфері стало багаторазове збільшення пропозиції туроператорів, що характеризується значною ціновою диференціацією. Туризм, як сфера діяльності — це відкрита система. Таким чином, з розвитком глобалізації в галузі стала можливою ситуація, коли на тих самих ринках, наприклад, національних, спостерігається конкуренція між малими місцевими та великими транснаціональними туристичними компаніями. У зв'язку з цим у середовищі малого місцевого туристичного бізнесу нині помітна тенденція до розвитку співробітництва через координацію та інтеграцію інтересів з метою більш ефективної реалізації спільних проектів та зміцнення позицій малих та середніх компаній на місцевих ринках. Посилення цієї тенденції у перспективі може призвести до можливості місцевих агентів ринку надавати однаково конкурентну протидію великим транснаціональним компаніям як на своїх, а й перспективних зовнішніх ринках [36].

Ще одним проявом глобалізації у туристичному кластері стає посилення взаємної залежності учасників ринку один від одного. Так, підвищення чи зниження попиту туристичний товар лише у країні може викликати одно- чи різноспрямовану динаміку попиту іншій країні. Тут постає проблема збереження стабільності галузі в цілому. Вирішенням цієї проблеми може бути розвиток

довірчих відносин між суб'єктами промисловості та оптимізація ризиків у цій сфері.

Подальший розвиток менеджменту у туристичній індустрії пов'язаний із необхідністю забезпечення сприятливих умов її функціонування. Забезпечити такі умови можна за рахунок організації взаємовигідної співпраці між трьома основними групами учасників галузі – туристичними компаніями, клієнтами, органами державної влади. Участь держави у розвитку туризму загалом та підвищення ефективності системи управління туризмом зокрема, має ґрунтуватися на наступному:

- визнання туристичної індустрії перспективною (для окремих країн та територій – головною галуззю економіки, що утворює фундамент національного господарства);
- визнання туризму важливим компонентом соціальної сфери;
- формування державної політики у сфері управління туристичним кластером та регулювання діяльності туристичних організацій з урахуванням викладених вище пунктів [4].

Ефективне співробітництво між названими трьома групами суб'єктів індустрії неможливе без підвищення ефективності системи менеджменту туристичних компаній і відповідних державних структур. На жаль, нині система управління галуззю не відрізняється системністю [6].

У системі управління туристичної сферою на етапі можна назвати три основні моделі взаємодії між учасниками ринку [16]:

Одностороння модель — у цій моделі реалізуються інтереси однієї з груп суб'єктів туристичної сфери (туроператори, клієнти чи державний апарат) через вплив інші групи учасників даного кластера.

Двостороння асиметрична модель — це узгоджені дії та реалізація інтересів будь-яких двох груп суб'єктів галузі без урахування інтересів третьої групи, що залишилася. Двостороння симетрична модель - це узгоджені дії та реалізація спільних інтересів усіх трьох груп суб'єктів галузі [4]. Двостороння симетрична модель взаємодії в даний час є оптимальною, але, на жаль, все ще

спостерігаються випадки неузгодженості дій та стихійного управління на практиці суб'єктів туристичної індустрії. Як наслідок, банкрутства багатьох фірм через їхню нездатність адекватно реагувати на кризи та обставини непереборної сили, підвищення ризиків для споживачів туристичного продукту.

Зазначені вище моделі взаємодії між учасниками туристичної галузі реалізуються у таких формах:

Саморегулювання. Характерні риси даної форми: відсутність державного регулювання сфери туризму, діяльність комерційних структур-агентів здійснюється виключно на основі ринкових механізмів, немає загальноприйнятої концепції розвитку національної туристичної індустрії, стихійний і безсистемний розвиток кластера в цілому. Така форма функціонування туристичної сфери було вперше прийнято США 1997 р. На етапі організації державної влади США переглянули ставлення до регулювання туристичної діяльності. Так, туризм був визнаний важливим елементом національної економіки, ефективний розвиток якого можливий лише за значного масштабу участі держави у діяльності суб'єктів даної галузі [5].

Партнерство. Характерні риси цієї форми: наявність у органах структури державної влади структурного підрозділи (наприклад, міністерства), організуючого, регулюючого і координуючого діяльність суб'єктів, передусім комерційних організацій, з урахуванням принципів державно-приватного партнерства. У рамках цієї форми управління галуззю туризм також визнається важливим елементом національної економіки та отримує всебічну державну підтримку, що дозволяє забезпечити високі темпи зростання всієї індустрії. Державно-приватне партнерство у своїй реалізується так:

- створення відповідної нормативно-правової бази, збір та аналіз статистичної інформації, координація діяльності суб'єктів туристичної індустрії, як і розрізі підприємств, і у межах окремих територій і регіонів, міжнародне співробітництво;

– здійснення маркетингу територій, насамперед маркетингу країни, що має головною метою формування, розвиток та підтримання позитивного іміджу держави [9].

Ця форма взаємодії вважається щодо витратною, але водночас ефективною. Як приклад країн, де реалізується державно-приватне партнерство у туристичній сфері, можна навести Іспанію, Італію, Францію.

Адміністрація. Питання регулювання туристичної сфери перебувають у віданні комплексної, багатогалузевої структури. У межах цієї форми туризм вже визнається пріоритетною галуззю національної економіки. Головним завданням є організація найефективнішої взаємодії між центральними та регіональними (місцевими) органами влади з питань розвитку туристичного кластера. Подібна форма взаємодії учасників індустрії й у країн-лідерів туристичної привабливості, наприклад, для Китаю, Туреччини, Єгипту [19].

Отже, туризм є однією з найбільш динамічних галузей економіки, також велика його соціальна складова, що полягає в оздоровленні та освіті населення. До недоліків туристичної індустрії слід віднести її вразливість до впливу негативних економічних чинників, наприклад, фінансових криз, порівняно з іншими галузями національної економіки. Специфіка туристичного продукту пов'язана зі специфікою туристичного попиту, який не є однорідним. Наступна особливість туризму як об'єкта управління виражається в комплексності туристичної послуги, яка включає все те, що турист бере до уваги, або чим він користується під час подорожі. Звідси випливає, що туристична послуга складається для туриста з цілого комплексу послуг (матеріальних та нематеріальних), які є специфічним туристичним продуктом. Також як особливість туризму слід виділити його сезонність, тобто залежність обсягу туристичних послуг передусім від природно-кліматичних умов. [27]

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ на прикладі агенції «ОАЗИС»

2.1. Загальна характеристика діяльності та організаційна структура агенції «ОАЗИС»

Об'єктом дослідження є туристична агенція «ОАЗИС». Туристична фірма «ОАЗИС» була заснована в 2006 році. За організаційно-правовою формою турагенство зареєстроване як ФОП Ковальчук Світлана Олександрівна ТА «ОАЗИС».

Підприємство знаходиться за адресою: м. Луцьк; проспект Перемоги, що є неподалік від центру міста [39].

Дана турфірма «ОАЗИС» має свій графік роботи: з понеділка до п'ятниці - з 10:00 до 19:00; субота – з 10:00 до 15:00; неділя – вихідний. Прийом на роботу працівників здійснюється власником, який є також директором. Наймання відбувається на підставі трудових договорів контрактів, що укладається з працівником у письмовій формі. Система оплати праці, розмір тарифних ставок та окладів визначається власником, мінімальний розмір оплати праці не може бути нижчим розміру, встановленого державою [51].

До листопада 2010 року для здійснення турагентської діяльності суб'єкт господарювання повинен був отримати відповідну ліцензію, яка видавалась на 5 років. Після скасування видачі ліцензій будь-яка юридична особа зможе продавати турпродукт. Згідно з Законом України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» ліцензуванню підлягає лише туроператорська діяльність. Тому сьогодні турагенти можуть продовжувати діяльність без ліцензії [37].

сі документи, також реклама, вівіска з назвою агенції, оформлення документів та комунікація в агентстві ведеться українською мовою. Агентство

«ОАЗИС» працює лише з популярними та надійними туристичними операторами. Агентство обов'язково пропонує лише перевірені ними готелі. Також, обов'язково, менеджери їздять в рекламні тури, щоб розширити базу хороших готелів. Агенція майже не займається в'їзним туризмом і не обслуговує іноземних громадян, їх ключовий напрям це виїзний туризм. Директор агенції повідомила, що найбільш популярними країнами, в які їздять клієнти, є: Єгипет, Туреччина, Іспанія, Кіпр. Управління туристичною діяльністю підприємства – це цілеспрямований вплив на його персонал і клієнтів для організації та координації їх дій в процесі надання туристичних послуг. Організаційна структура туристичного підприємства – це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які перебувають між собою в сталих відносинах, що забезпечує їх функціонування і розвиток їх як єдиного цілого. Елементи структури – це окремі працівники, служби та інші ланки, задіяні в діяльності фірми, а відносини між ними підтримуються завдяки зв'язкам, що прийнято поділяти на вертикальні та горизонтальні [38]. Туристична агенція «ОАЗИС» є малим підприємством, штат якого складався до війни з 5 чоловік, на даний момент працює чотири людини: директор, старший менеджер, менеджер та бухгалтер.

Агенція здійснює такі напрями діяльності:

- надає послуги в сфері туризму;
- здійснює туристичну діяльність у далекому та близькому зарубіжжі;
- організовує екскурсії;
- обслуговує приватні та ділові поїздки;
- продає авіаквитки на закордонні та внутрішні рейси різноманітних авіакомпаній.

Також агентство «ОАЗИС» пропонує клієнтам такі види туристичних послуг:

- продаж туристичних путівок (Єгипет, Туреччина, Іспанія, Італія, Скандинавія, Кіпр, Болгарія та інші.);
- відправляє за кордон за індивідуальними програмами;
- організовує автобусні тури по Європі;

- займається купівлею путівок в санаторії;
- надає послуги екскурсиводів (гідів) і перекладачів (за додаткову плату).

Фірма розробляє і реалізує турпродукти, які включають в себе:

1. Тури спеціальної спрямованості (пізнавальні, оздоровчі і т. і.)
2. Туристично-екскурсійні послуги різних видів (розміщення, харчування, транспортні послуги і т.д.)
3. Товари туристично-сувенірного призначення (карти, листівки, буклети, сувеніри та ін.)

Для реалізації вище перелічених завдань створена організаційна структура, враховуючи, що агенство не велике, тому працівників небагато. Організаційна структура агенства «ОАЗИС» представлена на рис.2.1.

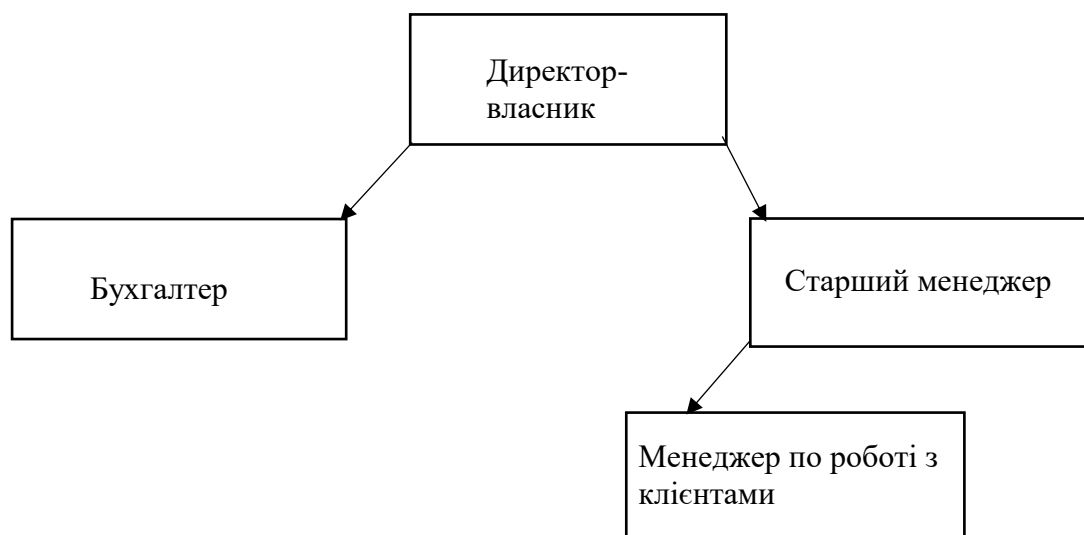


Рис. 2.1 Організаційна структура агенства «ОАЗИС»

Як видно з рис. 2.1 керівником підприємства є директор, якому підпорядковуються бухгалтер та старший менеджер. Старшому менеджеру підпорядковується менеджер по роботі з клієнтами. Директор здійснює поточне керівництво діяльністю агенства.

Основні функції директора полягають у наступному:

- генеральний директор діє від імені агенства, забезпечує виконання рішень;
- видає накази і дає вказівки, обов'язкові для всіх працівників товариства;

- в межах наданих йому прав розпоряджається майном і коштами товариства;

- укладає договори;
- здійснює всякого роду угоди та інші юридичні акти;
- затверджує штати і кошторису, договірні ціни і тарифи на послуги, видає довіреності, відкриває рахунки в банках;

- здійснює прийом і звільнення працівників, їх заохочення та накладення стягнень, здійснює відрядження працівників, в тому числі за кордон

- рідко, але також консультує клієнтів при виборі напряму відпочинку.

Бухгалтерія здійснює бухгалтерський облік в агенції. Бухгалтер підпорядковується директору агентства. Бухгалтер формує облікову політику агенції, веде фінансовий облік, та обов'язково повинен своєчасно надавати директору всю бухгалтерську інформацію. Він також забезпечує обробку та формування документів, правильне ведення важливих записів в облікових реєстрах, складає звіти і також займається нарахуванням ціни за тури та підрахунком заробітної плати.

Старший менеджер є заступником директора, в його обов'язки входить: формування та робота з клієнтською базою, розробка та проведення кампаній по залученню клієнтів, маркетингове дослідження ринку послуг, реклама, організація роботи офісу, укладення договорів, оформлення туристичних документів, консультування з тур продукту, підбір, розробка, оформлення, розрахунок вартості та продаж турів, бронювання квитків, готелів.

В обов'язки менеджера по роботі з клієнтами входить:

- відповідати на телефонні дзвінки;
- домагатися розташування клієнтів;
- розповідати про тури, допомагати у виборі;
- заповнювати анкети і укладати договори;
- бронювати готелі, отримувати підтвердження броні
- бронювання квитків;
- консультація клієнтів.

Таким чином, в турфірмі «ОАЗИС» існує лінійно-функціональна організаційна структура. Цей вид структури найбільш прийнятний для турфірми, так як вона має невеликий штат співробітників. Вона являє собою синтез лінійної і функціональної організаційних структур. В її основу покладено вертикаль управління і спеціалізація управлінської праці по функціональним службам організації (маркетинг, робота з клієнтами, планування, фінанси, реклама та ін.).

За такої організаційної структури зберігається рух по інстанціях, але функції, що відносяться до всієї організації, наприклад кадрова політика, підготовка виробництва, планування термінів і контроль їх виконання і т.д., виділяються в функціональні відділи, яким надаються повноваження для дачі розпорядження.

За кінцевий результат організації в цілому відповідає її директор, завдання якого полягає в тому, щоб всі функціональні служби вносили свій внесок у його досягнення.

До переваг даної системи управління відносяться: висока ефективність при невеликому різноманітності продукції і ринків; централізований контроль, що забезпечує єдність у вирішенні завдань організації; функціональна спеціалізація і досвід; високий рівень використання потенціалу фахівця за функціями; економічність, що досягається за рахунок однорідності робіт і ринків [52].

Отже, агентство є невеликим, тому загалом таким підприємством не є важко управляти. На мою думку, директор справляється з всіма задачами та викликами. Кожен з робітників має свої права та обов'язки, ніхто не виконує роботу іншого. Організаційна структура агенції «ОАЗИС» - лінійно-функціональна, що є досить поширеним в наш час та ефективним.

2.2. Дослідження системи управління в турагенції «ОАЗИС»

У туристичній фірмі «ОАЗИС» існує досить проста і чітка організаційна структура управління. Це пов'язано з тим, що фірма сама по собі невелика і не вимагає складної організаційної системи. Керівником туристичної компанії є

директор і водночас власник фірми. У його підпорядкуванні знаходиться бухгалтер і старший менеджер. Дана організаційна структура створена директором фірми і знаходиться під його чуйним і справедливим керівництвом. У ній ми можемо бачити, що на чолі фірми стоїть директор, у нього в підпорядкуванні знаходяться функціональні відділи (економічний і управлінський).

Організаційна структура туристичної фірми «ОАЗИС» - лінійно-функціональна. Цей підхід є найбільш поширеним в наш час. У ньому лінійне управління підкріплюється спеціальними функціональними службами [52]. Компанію очолює директор. Він організовує роботу всього колективу, несе повну відповідальність за стан компанії і її діяльність.

Генеральному директору підпорядковується бухгалтер та старший менеджер, а старшому менеджеру підпорядковується менеджер по роботі з клієнтами. Організаційна структура управління являє собою відображення існуючої на підприємстві системи підпорядкованості (підзвітності), делегування обов'язків і відповідальності, розподілу зон відповідальності, порядку комунікацій і передачі інформації, системи прийняття рішень. Не будучи визначальним фактором системи управління, організаційна структура разом з тим значно впливає на успішність функціонування цієї системи, відбиваючись на швидкості прийняття рішень, відповідальності співробітників, підзвітності співробітників, можливості контролю їх діяльності [53].

Оцінивши організаційну структуру агентства, проаналізуємо методи управління в агенції «ОАЗИС». Директор турфірми «ОАЗИС» користується основою для організації роботи компанії, використовуючи організаційно-розпорядчі методи. Це відображається у впливі на працівників, чи то через обов'язкові інструкції, чи через поради, пропозиції та побажання. Це забезпечує чіткість, дисципліну та порядок у роботі колективу. Керівники також використовують економічні важелі, такі як премії, для стимулювання працівників і підвищення продуктивності.

Крім того, директор вказує та коментує недоліки підлеглих, але водночас і показує їх позитивні сторони в роботі, призначає премії, розуміючи, що таким чином впливає на майбутні результати агенства.

Важко не помітити дружню атмосферу турфірми, де співробітники разом відзначають свята та дні народження, тому можна сказати, що агенство використовує психосоціальні методи управління. Прийняття рішень директором, повністю покладається на інтуїцію, досвід і знання того, що відбувалося в подібних ситуаціях раніше.

Використовуються також неформальні методи: усна інформація - інформація, отримана від телерадіопрограм, споживачів, конкурентів, виставок, професійних організацій, юристів, бухгалтерів, консультантів; письмова інформація - газети, журнали, каталоги, інформаційні бюлетені, професійні журнали та річні звіти. Використання таких неформальних методів є характерним для невеликих організацій.

Директор підтримує та розуміє усі рішення, прийняті менеджерами, і може впливати на них, коли це необхідно. Рішення про найм в цю організацію часто приймаються на основі особистих симпатій і антипатій, але це не завжди правильно. У процесі відбору необхідно приймати об'єктивні рішення за допомогою різноманітних тестів та професійної діагностики, наприклад, тесту Айзенка, автоматизованої системи «Оцінка професіоналізму працівників» тощо. [52].

Також керівник турфірми запровадив підвищення мотивації праці та сприяння розвитку інтелектуального та професійного потенціалу, шляхом безперервної освіти та перепідготовки. Тому з бюджету організації передбачено фінансування реалізації програм навчання працівників, тобто різного роду тренінги, навчання, тим білдинги та інше.

Також турагенство розробляє системи участі співробітників в управлінні агенством. Вони впроваджені для того, щоб зацікавити персонал в результатах своєї роботи. Вони можуть приймати рішення в таких питаннях: організація

праці, формування заробітної плати і також питання на рахунок кадрових програм.

Турагенція також приділяє велику увагу самореалізації особистості всіх робітників.

Наприклад, у системі управління персоналом, яку використовує агентство, навчання робітників в основному включає три аспекти:

1) Менеджмент - отримання знань і навичок, необхідних працівникам для успішного ведення виробництва і процвітання компанії;

2) Особи – самоствердження та самореалізація працівників у процесі кар'єрного зростання та кар'єрного розвитку;

3) Суспільство - соціалізація індивідів і розширення їх внеску в суспільний розвиток. [40]

Для персоналу запроваджені такі заходи, які сприяють мотивації:

- знижка 15% на обраний тур в сезон
- також персонал, збирає бали, тобто від кожної проданої путівки, менеджери заробляють бали, 1 бал -10 грн. Якщо менеджер продав тур за 30000 тисяч гривень, то він отримує 300 балів.

- Працівникам видають премії перед днем народження, Новим роком та іншими святами. Розмір премії залежить від свята [41]

Також агенція використовує різні функції управління, такі як:

- збереження здоров'я персоналу (тобто агентство забезпечує персонал хорошими умовами праці, щоб колектив почувався комфортно на своєму робочому місці).

- колективна згуртованість (директор старається покращувати єдність персоналу, створює умови для належних умова праці та робить все потрібне для професійної відповідальності за статус агентства).

- соціальна мотивація (це було раніше сказано в методах, директор робить все для того, щоб персонал був заохоченим та вмотивований, бо розуміє, щор від мотивації персоналу, залежить його дохід та імідж агенції). [42]

Отже, як ми можемо побачити директор агенції використовує різні методи та функції управління. Вони сприяють розвитку та процвітання агентства. Директор приділяє належну увагу персоналу, бо розуміє, що чим краще буде обізнаний та вмотивований персонал, тим більшу вигоду він має від цього. Я вважаю, що туристична фірма «ОАЗИС» знаходиться на правильному шляху, її організаційна структура чітка і правильна, система управління є ефективною, що і сприяє її благополучному та прибутковому подальшому розвитку.

2.3. PEST і SWOT аналіз туристичного агентства «ОАЗИС»

Проведемо аналіз впливу зовнішнього середовища на діяльність на функціонування агентства «ОАЗИС» в таблиці 2.1. (10 балів-високий вплив, 1 – малий вплив).

Таблиця 2.1 - PEST – аналіз агентства «ОАЗИС»

Фактори зовнішнього середовища, які можуть впливати на агентство	Бали	
	2022 р.	Через 5 років
Роки		
Політичні фактори	10	5
Економічні фактори	8	6
Соціальні фактори	7	4
Технологічні фактори	5	7

Джерело: Сформовано автором

1) До політичних факторів, на даний час, ми відносимо: війну в Україні, яка найбільше впливає зі всіх вище зазначених факторів, на діяльність агенції.

2) Економічні фактори, можуть бути такими: криза в Україні, знову ж таки через війну, високі податки, довге відбудовування економіки країни, зростання інфляції.

3) До соціальних факторів віднесемо: відсутність на ринку фахівців, в зв'язку з тим, що багато людей виїхали за кордон; зростання курсу долара, зменшує купівельну спроможність людей;

4) До технологічних факторів можна віднести: поява нових digital – технологій.

Аналіз даних, наведених в таблиці 2.1 показав, що на даний момент найбільший вплив на агенцію мають політичні фактори та економічні фактори. В період війни, та економічної нестабільності, важко говорити про нормальне існування та прибуковість туристичних агенцій. Звичайно, що на даний час агентство бронює клієнтам подорожі, але бронюються квитки в інших країнах. Попит зараз не надто високий, але він є. Можна сказати, що важчим становище агентства було в період пандемії COVID-19, тому що люди взагалі нікуди не їздили, бо кордони були закриті.

Економічні фактори також мають високий вплив на діяльність агенції. Враховуючи, що зараз війна, курс іноземної валюти зростає, не всі люди зможуть дозволити собі користуватись послугами туристичних агенцій. Також, коли війна закінчиться, люди теж не будуть особливо витрачати кошти на поїздки, тому що війна має кризові наслідки.

На рахунок того що, не буде вистачати фахівців в туристичній сфері, можна сказати що, це не дужн вплине на агенцію, так як вона не є велика, і не потребує багато робітників. То можна сказати, що робітники знайдуться, в разі чого, можливо це буде довше, але результативно.

Технологічні фактори агенція має враховувати, тому що з кожним днем з'являються нові технології на ринку. Це має відслідковуватись, та використовуватись в роботі.

SWOT – аналіз показує стан організації та дії середовища на діяльність організації, за рахунок аналізу сильних сторін, слабких сторін, можливостей та загроз. SWOT – аналіз діяльності агентства «ОАЗИС», можна побачити в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - SWOT – аналіз діяльності агентства «ОАЗИС»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Стабільність на ринку	Залежність попиту від сезону
Висока кваліфікація персоналу	Відсутня маркетингова політика та

Мотивація персоналу Правильно вибрана методика та функції управління Різноманітність туристичних напрямків Хороша репутація агенції в місті Луцьк Вигідне розташування офісу (майже центр міста)	стратегія Відсутня система управління ризиками Невдосконала система обліку і ведення фінансової звітності Збої в роботі сервісів з бронювання білетів та готелів Відсутність сайту агенції
Можливості	Загрози
Збільшення різноманітності туристичних послуг Зменшення конкурентів Збільшення клієнтів за рахунок налагодження маркетингової стратегії Відкриття нових офісів в інших містах Освоєння нових рекламних інструментів та технологій	Війна в Україні Економічна нестабільність Зниження попиту споживачів Зростання курсу долара

Джерело: Складено автором

Сильні сторони: стабільність на ринку агенції забезпечена, тому що в Луцьку багато хто її знає; персонал теж є кваліфікованим, та і директор робить все для того, щоб навчати персонал; мотивації теж приділяють велику увагу в цій агенції, а від хорошої мотивації наряду залежить прибуток підприємства; управління агенцією здійснює директор, і я можу сказати, що воно є досить ефективним; також агентство пропонує багато напрямів для подорожей; в Луцьку агентство є дуже популярним, за рахунок того, що знаходиться майже в центрі міста та Луцьк маленьке місто і у нас працює маркетинг «із уст в уста».

Можливості: агенція має багато можливостей, воно може збільшити різноманітність послуг: наприклад додати весільний турзм та освітній туризм; також, в зв'язку з війною багато підприємств зупинило свою роботу, тому

кількість конкурентів зменшилась; агенції дуже важливо розробити маркетингову стратегію, тому що функціонування лише за рахунок маркетингу «із уст в уста» не вічне; відкрити нові офіси в інших містах, теж зіграє важливу роль в дільності та прибутковості підприємства, напевно це потрібно робити не зараз, але в майбутньому таке рішення принесе розвиток, прибутковість та популярність агентству; агенції обов'язково потрібно звернути увагу на нові рекламні інструменти та технології.

Слабкі сторони: як і в кожній агенції, прибуток «ОАЗИС» залежить від сезону, цього ніяк не змieniш, але можна постаратись продавати більше послуг в сезон; як вже зазначалось раніше, дуже важливим є створення маркетингової стратегії; також агенція повинна розробити стратегію управління ризиками; відсутність фінансового обліку, це є не правильно для агенції, кожне підприємство повинно вести фінансовий облік, щоб знати та оцінювати прибутки та збитки та інші фінансові показники; на рахунок збоїв в роботі сервісів, можна порекомендувати, щоб агенція завжди використовувала нові програмні забезпечення та сервіси, щоб скоротити до мінімальності різні збої; те що в агенції відсутній сайт, це точно негативно впливає на їх функціонування, тому що перше, що зараз робить людина, це шукає ту чи іншу компанію в інтернеті, відсутність сайту може нашкодити агенції, тому що деякі люди навіть не захочуть звернутись до агенції, бо не бачили сайту.

Загрози: війна в Україні стала загрозою для нас всіх, дуже багато підприємств під загрозою зникнення, тому що попиту на деякі послуги взагалі немає; разом з війною настає економічна нестабільність, яка впливає на покупців і на підприємців; зниження попиту вже відбулось, але на щастя агентства можуть ще існувати, за рахунок бронювання авіабілетів з інших країн; зростання іноземної валюти впливає на ціни на туристичні послуги, та відповідно курс також впливає на купівельну спроможність громадян.

Отже, проаналізувавши діяльність агентства «ОАЗИС», можна сказати, що сильних сторін і можливостей воно має багато, можливості потрібно правильно використовувати, щоб агентство процвітало. Слабкі сторони також

присутні в діяльності агенції, але це поправимо, якщо захотіти їх вирішити. Шляхи та заходи, щодо вдосконалення діяльності агенції запропоновані в розділі 3. На рахунок загроз можна сказати, що на даний час загрози є серйозними, тому що в країні війна, і не зрозуміло коли вона закінчиться. Також через війну, падає попит та падає економіка, що є погано для діяльності туристичної агенції. На жаль, агентство ніяк не може повпливати на зовнішні загрози. Але агенція може покращити, як мінімум попит українців, які за кордоном, і хочуть поїхати відпочити. Підвищити попит, вони можуть за рахунок рекламних інструментів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АГЕНЦІЇ «ОАЗИС»

3.1. Шляхи удосконалення системи управління агенції «ОАЗИС»

Для туристичної агенції «ОАЗИС» присутні багато викликів, саме тому система управління підприємством, повинно бути комплексною та складати вагомі рішення в діяльності підприємства. На сучасний день, при поширенні пандемії COVID-19 та інших глобальних соціально-політичних викликів, підприємству необхідно модернізувати свою політику у наступних напрямках:

- Удосконалення організаційної структури – розбудови внутрішньої організації підприємства, створення гнучкої системи комунікацій, а також покращення ефективності робочих процесів всередині підприємства;
- Покращення маркетингової політики – стає першочерговим завданням компанії, оскільки конкуренція за клієнта є найбільшою в даній сфері, підприємство «ОАЗИС» повинно використовувати усі можливі інструменти маркетингу для набуття клієнтів та покращення клієнтської бази підприємства і як наслідок, її економічної безпеки.
- Вдосконалення системи управління ризиками – важливо, щоб підприємство «ОАЗИС» мало чітку систему управління ризиками, адже їх попередження та часткова мінімізація зможе утворити надійну систему управління підприємства та забезпечить ефективну роботу усіх відділів.
- Вдосконалити систему обліку, а також ведення фінансової звітності підприємства.

Управління підприємством – це безперервний процес впливу на роботу працівника, групи чи підприємства в цілому для досягнення найкращих результатів у частині досягнення поставленої мети. Процес управління забезпечується підготовленими фахівцями з управління, які формують та керують

організацією, встановлюючи цілі та розробляючи шляхи їх досягнення. Для цього керівництво повинно знайти ефективний спосіб поєднання ключових змінних, що характеризують завдання і людей, з урахуванням очевидних і потенційних зовнішніх і внутрішніх ризиків і загроз. Постановка цілей і забезпечення їх політикою, стратегією, процедурами і правилами, необхідними механізмами управління, сприяють вирішенню цього завдання. Мотивація та контроль також відіграють важливу роль у забезпеченні ефективного виконання завдань на підприємстві «ОАЗИС». Однак ключовим у цьому є саме управління, яке найбільш очевидне і безпосередньо пов'язане з систематичною координацією завдань і, відповідно, офіційними взаємовідносинами людей, які їх виконують, а правильно підібраний інструментарій процесу управління дозволяє підприємству досягти найбільшої ефективності. [43]

Сьогодні реструктуризацію бізнесу на основі бізнес-процесів взяли на озброєння майже всі провідні компанії світу. На практиці доведено багатьма підприємствами, що навіть часткове вдосконалення бізнес-процесів організації дає ефект у вигляді збільшення попиту на 10-20%, тоді як кардинальне переосмислення та радикальне проектування бізнес-процесів для досягнення фундаментального покращення ключових показників ефективності вимагає різкого десятикратного підвищення ефективності.

Управлінська діяльність на рівні управління підприємством «ОАЗИС» на основі процесного підходу — це безперервне виконання сукупності певних взаємопов'язаних видів діяльності та загальних функцій управління. Проте слід зазначити, що виконання окремих функцій роботи та управління також розглядається як процес, тобто загальний процес — це сукупність взаємопов'язаних безперервно виконуваних дій, які перетворюють деякі вхідні ресурси, інформацію тощо у відповідні виходи та результати. Управління в цілому є фундаментальним змістом і сутністю процесного підходу.

Сенс управління бізнес-процесами «ОАЗИС» полягає в ефективному реагуванні організації на запити зовнішнього і внутрішнього середовища в умовах повної незалежності від стереотипів. Управління бізнес-процесами стає

все більш важливим елементом управління сучасною організацією. Основними передумовами впровадження управління на основі бізнес-процесів є: – розуміння працівниками організації всього потоку роботи, своєї ролі та рівня відповідальності;

- забезпечення співробітників максимумом свободи дій;
- надійна та ефективна комунікація на стиках елементів бізнес-процесу;
- обмін інформацією в режимі реального часу;
- можливість перегрупування елементів бізнес-процесу, якщо цього вимагають інтереси організації при вирішенні конкретної проблеми;
- здатність співробітників вирішувати широкий спектр завдань;
- звільнення від стереотипів управління;
- нестандартне, креативне мислення працівників;
- ініціатива та імпровізація замість старанності;
- сильна і гарантована мотивація.

Удосконалення бізнес-процесів на підприємстві «ОАЗИС» дозволяє створити цілий блок стратегічних переваг і забезпечити більш високий рівень конкурентоспроможності:

1. Система управління на основі бізнес-процесів дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.
2. Управління стає зрозумілим, оскільки стає можливим оцінити ефективність на кожному етапі виробництва, а також господарської діяльності підприємства.

Сучасні умови функціонування «ОАЗИС» вимагають удосконалення управлінських процесів на підприємстві. Перш за все, це стосується оптимізації та впорядкування управлінських впливів на економічну сферу, вибору альтернативних варіантів досягнення поставлених цілей. При цьому рівень ефективності, надійності обліку та контролю, якість аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства має бути настільки високим, що виникає необхідність створення єдиного інформаційного забезпечення цих функцій управління та їх інтеграції в єдину систему.

Одним із найважливіших напрямів розвитку теорії і практики управління та вдосконалення організації планування, обліку, контролю та аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства є концепція контролінгу, реалізація якої дозволяє надавати необхідну інформацію на різних рівнях управління в потрібний термін і якісно. [44]

Можливості контролінгу при здійсненні контролю за функціями управління «ОАЗИС», з метою координації системи управління на підприємстві забезпечуються шляхом створення інформаційної системи підтримки прийняття управлінських рішень на основі даних, що надходять від структур підприємства. Ці інформаційні потоки забезпечують процеси планування та контролю, на яких базується управління, орієнтоване на результат. Джерелом отримання інформаційних ресурсів є система кількісних показників, розроблена для встановлення та вимірювання досягнення цілей управління.

З одного боку, необхідність застосування контролю з метою управління результатами діяльності підприємства зумовлена необхідністю координаційного контролю, а з іншого — потребою у регулюванні та формалізації управлінських процедур для досягнення бажаних результатів.

Варто відзначити відповідність менеджменту та контролінгу з огляду на наявність координуючого компонента в обох, тоді як координацію як міжрегіональну функцію в рамках процесу управління назвали «сутністю управління». У зв'язку з поділом системи управління на дві незалежні підсистеми – координаційну та контролюючу – зростає потреба в координації. Хоча деякі підсистеми управління, такі як організація та планування, виконують конкретні координаційні завдання щодо операційної системи, залишається ще одне завдання координації всередині самої системи управління як окремої системи управління.

Отже, виникає проблема внутрішньої координації системи управління «ОАЗИС», контролінг якої покликаний вирішувати її за допомогою її інструментально-методичної бази. Його завданням є здійснення контролю (нагляду) за виконанням функцій управління з метою координації системи управління та зв'язку інформаційних потоків окремих структур підприємства в

єдине ціле. У цьому контексті під контролінгом можна розуміти функцію координаційного контролю на основі методу інформаційного забезпечення менеджменту результатами.

У рамках реалізації методики контролінгу необхідний комплексний підхід до визначення джерел інформаційних ресурсів. Основним джерелом даних у системі контролінгу є внутрішня бухгалтерська інформація, що формується в рамках фінансового та (або) управлінського обліку.

Перш за все, бухгалтерська інформація як основний інструмент контролю повинна містити фактичні дані про витрати та обсяги товарообігу за видами продукції на базову дату. Ці дані в поєднанні з розрахунковими характеристиками інтенсивності їх вимірювання використовуються як основа для розрахунку цільових планових показників витрат і обсягів товарообігу на планові дати. У ході контролінгу проводяться контрольні заходи: порівнюються фактичні значення показників із плановими. На основі аналізу виявлених відхилень розробляються пропозиції щодо доцільності запровадження коригувальних заходів.[13]

Крім того, одним із найефективніших методів впровадження управлінських технологій є поетапна зміна інформаційних та контрольних потоків підприємства. Його застосування означає послідовне виконання ряду кроків, ефективність кожного з яких можна оцінити відразу після його виконання.

Тут є кілька етапів: постановка цілей, розробка стратегії управління результатами, впровадження технологій планування, обліку, контролю та аналізу.

Формування механізму інформаційно-аналітичного забезпечення управління діяльністю підприємства, регулювання та формалізацію (моделювання) управлінських процедур для досягнення результатів покладено на контролінг, який є функцією контролю (нагляду) за виконанням функцій управління. У методологічному аспекті роль і місце контролінгу в системі управління результатами полягає у визначенні системи кількісних показників, що використовуються для опису цілей у процесі їх встановлення та фіксації, вимірювання та оцінки їх досягнення. [45]

Загалом підприємство «ОАЗИС», що працює у сфері послуг, стабільність розвитку бізнесу та підвищення ефективності управління неможливі, без активного використання інструментів управління ризиками, як невід'ємної частини системи управління компанією, незалежно від її розміру.

Управління економічним ризиком є:

- виявлення можливих наслідків підприємницької діяльності в ризиковій ситуації;
- розробка заходів, які не допускають, запобігають або зменшують шкоду від впливу не повністю врахованих факторів ризику, непередбачених обставин;
- впровадження такої системи адаптації – підприємництво до ризиків, за допомогою якого можна компенсувати негативні ймовірні результати, а також максимально використати шанси на отримання високого підприємницького доходу». [46]

3.2 Заходи щодо вдосконалення системи управління в агенції «ОАЗИС»

В умовах стрімкого зростання напруженості та нестабільності зовнішнього середовища різноманітність процесів ринкової економіки потребує постійної адаптації процесів управління підприємством «ОАЗИС» до змін та переорієнтації на потреби ринку, що в свою чергу потребує системного вдосконалення управління. Удосконалення управління, перш за все, має бути спрямоване на оптимізацію організаційної структури підприємства.

Перехід організації «ОАЗИС» на процесний метод формування управлінських структур, веде до досягнення принципових покращень основних показників підприємства, до створення більш оптимальної системи управління, підвищення її гнучкості. Процесно-орієнтована модель управління (тобто модель управління, орієнтована на бізнес-процеси) вимагає виділення бізнес-

процесів на рівні сучасних вимог: назвати певний вид роботи, позначити її початок і кінець, знайти «власника процесу». (той, хто відповідає за результат), і визначити необхідний результат (включаючи показники якості та ефективності)

Одним із головних інструментів маркетингових комунікацій в “ОАЗИС» маркетинг із уст в уста. Тобто, агенції потрібен сайт, на якому буде розміщуватись вся інформація.

Підприємство існує на ринку туристичних послуг досить давно, тому змогла створити конкурентні позиції. З розвитком фінансово-господарської діяльності підприємств та появою електронної комерції, постає актуальність питання в розвитку цифрових комунікацій з підприємцями та ключовими клієнтами “ОАЗИС».

На даний час, існує значна кількість інструментів цифрового маркетингу в мережі Інтернет, що надає змогу утворити якісне середовище своєї діяльності та утворює відповідні засоби використання на ринку готельних послуг.

Поширення світової пандемії коронавірусу у світі та в Україні стимулює підприємство “ОАЗИС» до пошуку інноваційних каналів комунікацій та поширення своєї продукції за допомогою цифрової інфраструктури.

Саме на цих засадах варто створити план цифрових комунікацій підприємства зі своєї цільової аудиторії та надати ефективність використання сучасних засобів маркетингу в мережі Інтернет.

Більше того, для використання цифрових комунікацій та інструментів просування варто враховувати сучасні тренди: соціальні мережі, SEO-оптимізація та контекстна реклама.

Зокрема популярністю користуються рекламні кабінети у Facebook, що надають змогу запускати рекламні кампанії по відповідному сегменті споживачів на основі аналітики, що надають внутрішні сервіси соціальної мережі.

Для використання ефективних засобів просування продукції “ОАЗИС» в мережі Інтернет, складемо комплексний план просування продукції, який буде складатись з наступних складових:

1. Інструменти застосування;

2. Сайт та його SEO-оптимізація (найбільш вразливе місце підприємства);

3. Складання кошторису витрат;

Таким чином, основні заходи для просування в мережі Інтернет пропонуються наступні за категоріями: засоби, характеристика заходів та очікування ефекту.

Питання SEO-оптимізації є дуже важливим, адже будь-які клієнти, незалежно від типу сегменту B2C чи B2B шукають інформацію в Інтернет-мережі за допомогою певних ключових запитів.

Для підприємства «ОАЗИС» це будуть запити пошукової тематики, на кшталт «купити путівку», «кращі ціни на путівки», тощо.

Ефективна оптимізація в мережі Інтернет, надасть змогу підвищити позиції видачі сайту, а як наслідок збільшити кількість замовлень та взаємодії з іншими підприємствами, як середнього так і малого бізнесу.

Розглянемо основні дії, що повинні бути направлені на вдосконалення просування «ОАЗИС» в мережі Інтернет:

- Створення та аналіз сайту за допомогою інструментів (Screaming Frog, Majestic, Href) – дані сервіси є платними;
- Створення семантичного ядра за ключовими запитами клієнта;
- Аналіз профілів конкурентів та побудови SEO-стратегії на півроку (даний часовий проміжок береться, як правило через оновлення пошукових систем Google, Yahoo, тощо).[47]

Варто дослідити першочергові заходи для усунення існуючих недоліків, більш детально зображено в таблиці (3.1):

Таблиця 3.1 - Заходи, щодо SEO-оптимізації сайту

Використання ключових слів	Технічні роботи	Побудова профілю сайту
---------------------------------------	------------------------	-----------------------------------

Зняти готель	Проробити пересилання на внутрішні сторінки сайту	Пошук якісних площадок для розміщення посилань, бажано DR (Domen Rating) > 55-60+
Номер готель Польща	Додати xml-мапу сайту	Побудова плану кампанії проставлення
Путівка	Оптимізувати файл robots.txt	Використання коротких текстів, тематики
Забронювати номер	Перевірити швидкість запитів від серверу (швидкість завантаження сторінки)	Нарощування профілю сайту шляхом «білої» оптимізації
Ціна на путівки	Створити дочірні сайти підприємства (побудова 4-5 сайтів візиток, на які буде посилатись основний, для спрощення процедури комунікацій та продажу продукції)	Використання популярних каталогів, журналів, блогів, сайтів, новини, тощо.

**Джерело: складено автором*

Таким чином, за допомогою даних заходів, можна подолати найбільш вразливе місце «ОАЗИС», яке поступає конкурентам в сфері пошукової оптимізації.

Наступним етапом побудови плану просування в мережі Інтернету є складання кошторису витрат на впровадження рекламних засобів за середнім діапазоном цін на ринку Інтернет-маркетингу в Луцьку.

Ціновий діапазон враховує розмір підприємства та внутрішні роботи кожного напрямку.

Таблиця 3.2 - План кошторису витрат на проведення заходів Інтернет-просування в мережі Інтернет

Засоби	Орієнтована ціна/міс.,	Тривалість фінансування
Оптимізація сайту	8 000	3 місяці
Налаштування PPC-реклами та впровадження	10 000	6 місяців
SEO-оптимізація	25 000	6 місяців
SMM-реклама (Instagram)	15 000	6 місяців
Банерна реклама	4 000	6 місяців
Таргетована реклама	8 000	6 місяців
Розміщення реклами на сайтах тематики підприємства, тощо	4 000	6 місяців

**Джерело: складено автором*

Використання засобів інтернет-технологій повинен бути наступним:

- Просування веб-сторінки, за ключами «готельні послуги», «бронювання номера», «путівки», тощо. Використання послуг SEO-спеціаліста та побудови стратегії просування протягом півроку. Впровадження побудови якісного профілю посилань, оптимізація сайту, візитка. Використання таких засобів як Majestic, Ahrefs, Semrush & Serpstat.

- Використання реклами PPC та налаштування таргетованої реклами на основі бізнес-плану цільової аудиторії, створення додаткових затрат на контекстну рекламу, що включає в себе просування за показами банерів, повідомлень, тощо.

- E-mail – маркетинг, використовуватись буде після побудови успішного рекламного профілю, буде здійснюватись як просування реклами за допомогою автоматичної розсилки повідомлень та обробки запитів стосовно використання послуг.

- Використання SMM: створення сторінок в соціальних мережах. Пропонується створення сторінок в Instagram, пабліку Telegram, використання FB та інших соціальних мереж.

- За допомогою Facebook створити декілька рекламних кабінетів та займатися запуском реклами на декількох, з метою нарощування трафіку.[48]

Даний комплекс маркетингу є найбільш диверсифікованим та зможе принести свої результати через 4-5 місяців роботи маркетингового відділу.

Управління ризиками передбачає ретельний аналіз умов прийняття рішень і має бути логічним і системним процесом, за допомогою якого можна вибрати шлях подальшого вдосконалення діяльності та підвищення ефективності бізнес- процесів організації.

У процесі управління змінюються параметри та властивості ризику, при цьому формуються знання про поточну ситуацію та тенденції її зміни, формується новий алгоритм дій, коригуються напрями та засоби господарської діяльності промислового підприємства.

Результатом впливу керівництва «ОАЗИС» на ризик є нове співвідношення сприятливих і несприятливих подій, нове значення ймовірності настання кожної з них. При цьому знижується ймовірність негативних наслідків.

При використанні ризику як ресурсу передбачається, що вживаються заходи щодо розширення діапазону можливостей підприємця реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Слід зазначити, що управління ризиками не можна розглядати як одноетапне рішення чи дію, навіть якщо воно детальне та обґрунтоване. У випадку ділового середовища, що швидко змінюється, така статична точка зору суперечила б принципу продуктивності. Тому ризик-менеджмент є динамічним процесом, який є невід'ємним і важливим елементом загального управління. Отже, він повинен відповідати всім вимогам спритності та гнучкості для прийняття бізнес-рішень.

Управління ризиками на підприємстві «ОАЗИС» має базуватися на загальних принципах управління: науковість, системний підхід, оптимальність

управління, ефективність управління, регламентація, формалізація, матеріальне і моральне стимулювання, правильний добір і розстановка персоналу, відповідальність, безперервність управлінських рішень, тощо.

До спеціальних принципів управління ризиками «ОАЗИС» належать: принцип лояльності до ризиків, інформаційного наповнення, передбачуваності, інтегрованості та документації.

Зміст процесу ризик-менеджменту складають функції, які представляють окремі види діяльності в загальному циклі управління ризиками: планування, організація, координація, мотивація та контроль.

При цьому комплексне управління ризиками дозволить підприємству більш повно враховувати внутрішні та зовнішні ризикоутворюючі фактори у своїй діяльності, визначати шляхи забезпечення стабільності господарюючого суб'єкта, а також його здатності протистояти несприятливим ситуаціям. В умовах динамічної трансформації робочого середовища підприємства, невизначеності та нестабільності макросередовища виникає об'єктивна потреба у врегульованій ефективній методології управління ризиками. Основною метою системи ризик-менеджменту підприємства є забезпечення успішного функціонування бізнес-одиниці в умовах ризику та невизначеності. Це означає, що навіть у разі нанесення економічної шкоди в окремих сферах діяльності реалізація заходів з управління ризиками має забезпечити організації можливість подальшого існування та стабільності відповідних грошових потоків, збереження прибутковості, а також досягнення інших цілей.

Важливо зазначити, що управління ризиками пов'язане як з негативними, так і з корисними наслідками. Суть управління ризиками полягає у виявленні потенційних відхилень від запланованих результатів та управлінні цими відхиленнями для покращення перспектив, зменшення втрат та підвищення обґрунтованості рішень. Управління ризиком означає виявлення можливостей для покращення та уникнення або зменшення ймовірності небажаного розвитку подій.

Таким чином, дані заходи зможуть покращити модель управління підприємством та сприяти її розвитку на підприємстві «ОАЗИС».[49]

ВИСНОВКИ

Менеджмент покликаний відображати особливості (специфіку) менеджменту, що зумовило виникнення різноманітних його видів: стратегічний, фінансовий, виробничий, операційний, інноваційний, інвестиційний, інформаційний, кадровий, міжнародний, галузевий, регіональний, торговий, соціальний та багато інших. Специфіка менеджменту обумовлена різноманітністю об'єктів управління та умов їх функціонування. З огляду на це у спеціальному менеджменті можна виділити такі спеціалізовані блоки:

- 1) галузевий (фінансовий, виробничий, банківський, соціальний тощо);
- 2) предметний (підприємства, фірми, установи, муніципалітети, регіони, федеральні округи тощо);
- 3) функціональний (стратегічний, оперативний, інвестиційний, маркетинговий, антикризовий тощо)

Сутність сучасного менеджменту виражається системою його загальних та спеціальних ознак та характеристик. При цьому загальні ознаки характеризують універсальні закономірності, принципи, форми та методи управління, складові базові основи науки та мистецтва управління (загальний менеджмент). Разом з тим, загальний підхід не може відобразити величезну різноманітність видів управлінської діяльності та її специфіку. На цій основі формуються різні види спеціального менеджменту, що реалізуються в організаціях, що діють за умов ринку.

Туристична галузь представлена багатьма суб'єктами, які діють різних рівнях управління і мають різну мету. У зв'язку з цим актуальною стає проблема організації ефективної взаємодії всіх учасників цієї сфери діяльності. При цьому обов'язковою є координація своїх дій окремої туристичної компанії з діями інших осіб та організацій. Виконання зазначених умов дозволить у результаті

максимізувати соціально-економічний ефект від спільної реалізації програм розвитку туристичної промисловості.

В ході виконання бакалаврської роботи були отримані необхідні теоретичні знання в області організації і вдосконалення діяльності туристичного підприємства. Свою діяльність фірма «ОАЗИС» почала як маловідоме туристичне агентство, яке займається реалізацією і просуванням туристичного продукту, створеного туроператором.

Основними напрямками діяльності агентства є: планування та здійснення зарубіжного туризму та туризму в середині України; організація індивідуальних та групових турів(наприклад автобусні тури по Європі); бронювання готельних номерів та авіабілетів; організація поїздок в санаторії; послуги гідів та екскурсководів-перекладачів.

Директор агенції використовує різні методи та функції управління. Вони сприяють розвитку та процвітанню агентства. Директор приділяє належну увагу персоналу, бо розуміє, що чим краще буде обізнаний та вмотивований персонал, тим більшу вигоду він має від цього. В агенції запроваджені різні заходи мотивування та стимулювання персоналу. В такій сфері, вмотивований персонал, є чи не найважливішим чинником діяльності агенції.

Були проведені PEST та SWOT аналізи агенції. З цих аналізів можна сказати, що агентство є досить конкурентноспроможним та популярним, але звичайно є деякі недоліки, які потрібно виправити. Є фактори, які агентство не змінить, такі як війна в Україні, спад економіки, в цьому випадку потрібно надіятись на краще, і що скоро війна закінчиться і туристичний бізнес знову буде користуватись високим попитом.

Для підприємства «ОАЗИС» були запропоновані такі шляхи удосконалення системи управління:

- Удосконалення організаційної структури – розбудови внутрішньої організації підприємства, створення гнучкої системи комунікацій, а також покращення ефективності робочих процесів всередині підприємства;

- Покращення маркетингової політики – стає першочерговим завданням компанії, оскільки конкуренція за клієнта є найбільшою в даній сфері, підприємство «ОАЗИС» повинно використовувати усі можливі інструменти маркетингу для набуття клієнтів та покращення клієнтської бази підприємства і як наслідок, її економічної безпеки.

- Вдосконалення системи управління ризиками – важливо, щоб підприємство «ОАЗИС» мало чітку систему управління ризиками, адже їх попередження та часткова мінімізація зможе утворити надійну систему управління підприємства та забезпечить ефективну роботу усіх відділів.

- Вдосконалити систему обліку, а також ведення фінансової звітності підприємства.

Якщо агенція буде на запропонованому шляху, вона стане найпопулярнішою та найкращою в місті Луцьк.

Також були запропоновані заходи щодо вдосконалення системи управління в агенції «ОАЗИС». Найбільшою проблемою є відсутність сайту. В наш час це є дуже важливо. Тому можна порекомендувати:

- Просунення веб-сторінки, за ключами «готельні послуги», «бронювання номера», «путівки», тощо. Використання послуг SEO-спеціаліста та побудови стратегії просунення протягом півроку. Впровадження побудови якісного профілю посилань, оптимізація сайту, візитка. Використання таких засобів як Majestic, Ahrefs, Semrush & Serpstat.

- Використання реклами PPC та налаштування таргетованої реклами на основі бізнес-плану цільової аудиторії, створення додаткових затрат на контексту реклами, що включає в себе просунення за показами банерів, повідомлень, тощо.

- E-mail – маркетинг, використовуватись буде після побудови успішного рекламного профілю, буде здійснюватись як просунення реклами за допомогою автоматичної розсилки повідомлень та обробки запитів стосовно використання послуг.

- Використання SMM: створення сторінок в соціальних мережах. Пропонується створення сторінок в Instagram, пабліку Telegram, використання FB та інших соціальних мереж.

- За допомогою Facebook створити декілька рекламних кабінетів та займатися запуском реклами на декількох, з метою нарощування трафіку.

Також важливим для підприємства «ОАЗИС» є управління ризиками. Управління ризиками на підприємстві «ОАЗИС» має базуватися на загальних принципах управління: науковість, системний підхід, оптимальність управління, ефективність управління, регламентація, формалізація, матеріальне і моральне стимулювання, правильний добір і розстановка персоналу, відповідальність, безперервність управлінських рішень, тощо.

До спеціальних принципів управління ризиками «ОАЗИС» належать: принцип лояльності до ризиків, інформаційного наповнення, передбачуваності, інтегрованості та документації.

Отже, якщо агенство прийме до уваги запропоновані нами шляхи та заходи покращення управління агенцією, воно стане найкращим серед конкурентів, буде процвітати, буде мати дуже високий попит на ринку туристичних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адизес Ицхак К. Управління змінами. Видавництво: Book Chef, 2018. 640 с
2. Баєва, О. В. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. — Ч. II. — Менеджмент: навч. посіб. / [О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. ЗгалатЛозинська]; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. — К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2017. — 326 с. — Бібліогр.: с. 311–325.
3. Байрачна, О. К. Функціональна підготовка управлінського персоналу як інструмент підвищення ефективності менеджменту підприємств та організацій. Український журнал прикладної економіки. – 2020. – Том 5. – № 2. – С. 352–358.
4. Білозубенко В. С., Корнєєв М. В., Горб К. М. Розвиток туристичної інфраструктури країни в умовах глобалізації туризму. Ефективна економіка. 2018. № 10. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6579> (дата звернення: 18.09.2021).
5. Білоусов О.М. Менеджмент туристичної галузі : підручник / О.М. Білоусов, О.Є. Лугінін, О.С. Морозова, Л.В. Соколова. – Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2017. – 580 с.
6. Богдан Н. М., Кравець О. М., Соколенко А. С. Управління інвестиційним забезпеченням розвитку підприємств туристичного та готельного бізнесу на регіональному рівні. Бізнес Інформ. 2020. № 5. С. 161–168.
7. Бондаренко А.Г., Дугієнко Н.О. Вплив пандемії covid-19 на міжнародний туризм. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. №26. С.3-13.
8. Бутенко Д.С., Ткачук І.І. Становлення наукового менеджменту. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. 2015. № 13. С.67-72.

9. Гризовська Л.О. Особливості та сучасні тенденції управління туристичним бізнесом в Україні. Економіка та управління підприємствами. 2018. №26. С. 115-118.
10. Даниліна С. О., Коцюрубенко Г. М., Шикіна О. В. Фінансово-економічні наслідки пандемії для світової туристичної галузі. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 52-1. С. 30-34.
11. Драгомирова Є.С, Николаєва Д.С. Імплементация способів управління розвитком регіональних українських територій як туристичних дестинацій. Механізми публічного управління. 2020. № 2 (70). С.74-78.
12. Друкер, П. Ф. Практика менеджмента : пер. с англ. М. : «И. Д. Вильямс»- 2009. 400 с.
13. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні. *Фонд державного майна України*. URL: <https://www.spfu.gov.ua/ua/documents/1041.html>
14. Кіптенко В.К. Менеджмент туризму. К.: Знання, 2010. 502 с.
15. Коваленко Є. Теорія та історія культури механістичного менеджменту. Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності. 2019. № 1. С. 32–63.
16. Коленда Н.В., Дитина О.М. Сутність інтегрованої системи менеджменту підприємства. Економіка та суспільство. 2021. №16. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-53>
17. Комліченко О.О., Ротань Н.В. Стратегічне управління регіональним розвитком туризму на основі кластерного підходу. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. 2015. №10. С.101-105.
18. Концепція Державної цільової програми розвитку туризму та курортів на період до 2022 року. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/638-2013-p>
19. Корж Н. В., Басюк Д. І. Управління туристичними дестинаціями : підручник / Н. В. Корж, Д. І. Басюк. – Вінниця: «ПП«ТД Едельвейс і К», 2017. – 322 с.
20. Король О.Д., Крачило М.П. Менеджмент туризму: Навч. посіб. — К.: Знання, 2009. — 248 с.

21. Кочерга С. В. Моделі та методи прийняття рішень у сфері управління збалансованим розвитком промислових підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2016. № 1. С. 144–156.
22. Маковецька Н.В., Сидорук А.В. Сутність комунікативної складової туристичного менеджменту. Економіка та суспільство. 2021. № 29. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-15>
23. Мармаза О.І. М Основи теорії менеджменту – Х.: ТОВ «Планета-принт», 2015. – 139 с.
24. Менеджмент: простір варіантів : навчальний посібник / за заг. ред. Г. О. Дорошенко. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2020. – 520 с.
25. Менеджмент з туризму. URL: http://nnvc.nuczu.edu.ua/images/topmenu/kafedry/kafedra-menedzhmenta/Lekcii/MENEDZHMENT_Z_TURIZMU_KONSPEKT_LEKCIJ.pdf
26. Мисик В.М. Сутність та характеристика івент-менеджменту в системі управління підприємства. Причорноморські економічні студії. 2020. №50-1. С.143-148.
27. Монастирський Г.Л. Теорія організації / Г.Л. Монастирський. URL: http://pidruchniki.com/1584072015404/menedzhment/teoriya_organizatsiyi
28. Невмержицька С.М., Цалко Т.Р. Оптимізація системи операційного менеджменту на підприємствах ІТ-зв'язку як інструмент посилення конкурентоздатності. Інфраструктура ринку. 2020. №50. С.148-154.
29. Нечаєва І.А., Кабак М. В. Особливості управління підприємством на основі використання сучасних технологій і систем менеджменту. Ефективна економіка. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5771>
30. Овсянюк-Бердадіна О., Островерхов В. Дуалізм сучасних проявів функціонального забезпечення менеджменту. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2020. № 25. С. 88-93.
31. ПІДПРИЄМНИЦТВО У СФЕРІ ТУРИЗМУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ | Л М Титаренко | Ефективна економіка №9

2021. Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9291>

32. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова.— Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.

33. Парфіненко А.Ю. Міжнародний туризм в Україні: геополітичні аспекти глобального явища. Актуальні проблеми міжнародних відносин. 2015. Вип. 126. Ч. 1. С. 12–23.

34. Пащенко О.П., Васьківський О.П., Куліш Н. Теоретичні аспекти оцінки ефективності менеджменту підприємства. Приазовський економічний вісник. 2020. №1 (18). С.119-125.

35. Полуяктова О.В. Підготовка менеджерів та практиків управління. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. №21. С.39-43.

36. Про туризм: Закон України № 324/95-ВР; редакція від 11 лютого 2015 р. URL: http://tourlib.net/zakon/pro_turyzm.htm.

37. Гетьман О. О. Економіка підприємства: навчальний посібник / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – 2-ге видання. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 488 с.

38. Буряк П. Ю. Фінансово-економічний аналіз : підруч. / П. Ю. Буряк, М. В. Римар, М. Т. Бець та ін.; / [під заг. ред. П. Ю. Буряка, М. В. Римара]. – К. : ВД «Професіонал», 2004. – 528 с.

39. Туристична агенція «ОАЗИС». URL: <https://lutsk24.com/oazys>

40. Загальні принципи управління підприємством - Бібліотека BukLib.net. Головна -Бібліотека BukLib.net. URL: <https://buklib.net/books/25321/>

41. Методи управління підприємством, їх види та значення. *Pidru4niki*. URL: https://pidru4niki.com/79385/finansi/metodi_upravlinnya_pidpriyemstvom_vid_i_znachennya

42. Функції управління та їх психологічний зміст. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/1lesko_psiholog_upravlin_organizaciyi/432.html

43. Управління підприємством URL: https://pidru4niki.com/12281128/ekonomika/upravlinnya_pidpriyemstvom

44. Що таке бізнес процеси в підприємницькій діяльності? URL: <https://online.novaposhta.education/blog/scho-take-biznes-protsesi-v-pidpriyemnitskij-diyalnosti>

45. Контролінг та його функція в системі управління конкурентноспроможністю підприємства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2985>

46. Управління економічними ризиками підприємства. URL: https://pidru4niki.com/15950210/ekonomika/upravlinnya_ekonomichnimi_rizikami_pidpriyemstva

47. Івашова Н.В. Застосування Internet-технологій у маркетингу: міжнародний досвід. Н.В. Івашова, Т.Є. Іванова. Механізм регулювання економіки. – 2018. – №4. – С. 36-45.

48. Мозгова В.Г. Інструменти Internet-маркетингу та їх переваги для сучасних українських підприємств. Ефективна економіка. 2019. №10. С. 79-86.

49. Ризик менеджмент як інструмент управління ризиками. URL: <https://edin.ua/rizik-menedzhment-chi-shho-take-upravlinnya-rizikami/>

50. Проценко В.М. Напрями підвищення ефективності менеджменту в туризмі. *Поточний випуск*. URL: <http://global-national.in.ua/issue-18-2017/25-vipusk-18-serpen-2017-r/3275-protsenko-v-m-napryami-pidvishchennya-efektivnosti-menedzhmentu-v-turizmi>.

51. Трудовий кодекс України. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/JF0US00X?an=ul-3&ed=JF0US00X>

52. LUEENU/Мазурок В.В.docx 11/20/2018 Lesya Ukrainka Eastern European National University (Кафедра міжнародних економічних відносин та управління проектами)

53. Структура організації ФОП. URL:
https://vuzlit.com/354104/struktura_organizatsiyi_inturs



метадані

Заголовок

Менеджмент організацій у сфері туризму

Автор

Науковий керівник

Сергієнко**Филюк**

підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про **МОЖЛИВІ** маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		0
Інтервали		0
Мікропробіли		6
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		138

Обсяг знайдених подібностей

Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

**25**

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

**10008**

Кількість слів

**80370**

Кількість символів

Подібності за списком джерел

Прокручіть список та аналізуйте, особливо, фрагменти, які перевищують КП 2 (позначено жирним шрифтом). Скористайтеся посиланням "Позначити фрагмент" та перегляньте, чи є вони короткими фразами, розкиданими в документі (випадкові схожості), численними короткими фразами поруч з іншими (мозаїчний плагіат) або великими фрагментами без зазначення джерела (прямий плагіат).

10 найдовших фраз

Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	LUEENU/Мазурок В.В.docx 11/20/2018 Lesya Ukrainka Eastern European National University (Кафедра міжнародних економічних відносин та управління проектами)	96	0.96 %
2	https://ojs.htek.com.ua/index.php/htek/article/download/124/124/	67	0.67 %
3	http://ukrefs.com.ua/menedzhment/112435-Ponyatie-i-sushnost-menedzhmenta.html	61	0.61 %
4	http://uadoc.zavantag.com/text/22778/index-1.html	56	0.56 %